



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

BALANCED SCORECARD NAS PME'S PORTUGUESAS

MARIA MIGUEL ALMEIDA DE JESUS

DEZEMBRO – 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

BALANCED SCORECARD NAS PME'S PORTUGUESAS

MARIA MIGUEL ALMEIDA DE JESUS

ORIENTAÇÃO:

PROF.^a DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

DEZEMBRO – 2020

RESUMO

Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de medição de desempenho capaz de criar um equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras incluindo diversos indicadores de desempenho, permitindo uma avaliação da organização no curto e no longo prazo. No entanto, parece fraca a utilização deste sistema por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME's). Assim, apresentamos um estudo sobre a aplicabilidade do BSC por parte destas. Com esta investigação averiguamos que a ferramenta BSC é, na sua maioria, do conhecimento dos inquiridos, ainda assim constata-se a fraca adesão desta metodologia pelas empresas explicada por a utilização de outra ferramenta de desempenho ou por não ser relevante para o tamanho da empresa. Foi também possível verificar que as medidas não financeiras têm cada vez mais importância no dia-a-dia das empresas tendo sido consideradas importantes pelos participantes. Adicionalmente, os resultados demonstram que o facto de a empresa ter uma estratégia definida e o facto da mesma ser conhecida pelos funcionários está associado a uma maior importância reconhecida das medidas não financeiras. Desta forma, a utilização do BSC por parte das PME's Portuguesas é considerada como uma ferramenta que permite melhorar a avaliação da estratégia da empresa e, consequentemente, ajudar os gerentes a melhorar a qualidade do(s) produto(s) e/ou serviço(s).

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard*, Sistema de Controlo de Gestão, Gestão Estratégica

ABSTRACT

Balanced Scorecard (BSC) is a performance measurement methodology able of creating a balance between financial and non-financial measures including several performance indicators, allowing an assessment of the organization in the short and long term. However, the use of this system by Small and Medium Enterprises (SMEs) seems to be weak. Thus, we present a study on the applicability of the BSC by them. With this investigation, we found out that the BSC tool is, in the majority, of the respondents' knowledge, yet there is a weak adherence to this methodology by companies, explained by the use of another performance tool or by not being relevant to the size of the company. It was also possible to verify that non-financial measures are increasingly important in the day-to-day of companies, having been considered important by the participants. Additionally, the results demonstrate that the fact the company has a defined strategy and the fact that it is known to employees is associated with a greater recognized importance of non-financial measures. In this way, the use of BSC by Portuguese SMEs is considered as a tool that allows to improve the assessment of the company's strategy and, consequently, helps managers to improve the quality of the product (s) and/or service (s).

KEYWORDS: Balanced Scorecard, Management Control System, Strategic Management

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta etapa não foi conseguida apenas por mim própria. Deixo o agradecimento a todos os que contribuíram para o seu sucesso.

À professora Doutora Carla Curado, por todo o empenho, ajuda, paciência e dedicação por todo o tempo que despendeu comigo durante esta etapa. Serei grata por todo o feedback e exigências que me forneceu, de forma a que o meu trabalho se concluísse.

Aos meus pais, por todo o apoio, exigência e exemplo de perseverança. Sem eles nunca teria sido possível chegar aqui. O meu sucesso é tão meu como deles.

Ao Zé Pedro, por toda a paciência e por toda a capacidade de me animar nos momentos mais difíceis.

À Catarina, a companheira das aventuras e do percurso académico por toda a ajuda e por tudo o que vivemos. Eternamente a celebrarmos as vitórias juntas.

Às empresas, que se disponibilizaram a participar no estudo e que foram um ponto crucial para o sucesso do meu trabalho, bem como, à Informa D&B pela disponibilização da base de dados.

A todos aqueles, que por laços de família ou amizade compreenderam as minhas ausências.

Sou-vos muito grata.

ÍNDICE

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Lista de Tabelas	v
Lista de Figuras	v
Lista de Abreviaturas.....	v
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Sistema de Controlo de Gestão.....	3
2.2 Balanced Scorecard	4
2.2.1 Evolução do Balanced Scorecard	6
2.2.2 Vantagens e Desvantagens do Balanced Scorecard	9
2.2.3 Aplicabilidade do Balanced Scorecard.....	10
2.2.4 Relação entre a dimensão da empresa e o uso do Balanced Scorecard..	11
2.2.4.1 Pequena Média Empresa	12
2.2.4.2 Utilização do Balanced Scorecard nas Pequenas Médias Empresas ..	13
3 Metodologia de Investigação.....	16
3.1 Recolha de dados	16
3.2 Análise de Dados	17
4 Discussão dos resultados	26
5 Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura.....	31
Referências Bibliográficas.....	35
Anexos.....	39
Anexo A – Tabelas Cruzadas	39
Anexo B – Tabelas de Correlações.....	40
Anexo C – Questionário	45

LISTA DE TABELAS

TABELA I - Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	9
TABELA II - Desvantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	10
TABELA III - Características das PME's em Portugal.....	13
TABELAS IV - Informação demográfica sobre os inquiridos.....	18
TABELA V - Informação sobre os inquiridos – valores médios.....	18
TABELA VI - Setor de Atividade	19
TABELA VII - Informação sobre o volume de negócios e o número de funcionários	19
TABELA VIII - Gestão de topo vs Responsável pela definição da estratégia	20
TABELA IX - Importância de diversos fatores	21
TABELA X - Sistema de Gestão Estratégica	21
TABELA XI - Justificação para a não utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	22
TABELA XII - Justificação para a utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	23
TABELA XIII - Indicadores de Desempenho	24

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quatro processos de gestão do <i>Balanced Scorecard</i>	7
--	---

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequena Média Empresa

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

SGE – Sistema de Gestão Estratégica

VN – Volume de Negócios

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o contexto económico tem sofrido transformações forçando as empresas a reformularem-se e a, inevitavelmente, fornecerem informação qualitativa e quantitativa para o processo de tomada de decisão. Assim, devido à incerteza do ambiente e dos constantes desafios e ameaças que as empresas enfrentam foi imprescindível que as organizações deixassem de se focar meramente em perspetivas financeiras (Chytas, Glykas & Valiris, 2011; Hoque, 2014; Manville, Karakas, Polkinghorne & Petford, 2019; Lonbani, Sofian & Baroto, 2016). Os sistemas de controlo de gestão foram uma das técnicas que as empresas mais utilizaram para combater estas mudanças e, por consequência, foi necessário o desenvolvimento de modelos que se focassem numa visão de negócios mais abrangente e que permitisse uma melhor tomada de decisão (Durendez, Ruíz-Palomo, García-Perez-de-Lema & Diéguez-Soto, 2016; Kaplan & Norton, 1992; Tarurhor & Osazevbaru, 2019).

Entre as diversas ferramentas que surgiram para colmatar esta mudança de paradigma, o *Balanced Scorecard* (BSC) destaca-se por ser das metodologias cada vez mais utilizada (Curado & Manica, 2010; Monte & Fontenete, 2012; Giannopoulos Holt, Khansalar & Cleanthous, 2013; Yancy, 2017; Malagueño, Lopez-Valeiras & Gomez-Conde, 2017). Ao longo do tempo este conceito foi sofrendo alterações, sendo, hoje, uma ferramenta que permite às empresas utilizarem o BSC para além de um sistema de medição de desempenho, como um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996a; Giannopoulos *et al.*, 2013; Curado & Manica, 2010). As particularidades desta metodologia permitiram que esta ferramenta se expandisse por diversos setores (Panicker & Seshadri, 2014; Curado & Manica, 2010) e que os gestores se concentrassem em todo o processo de negócio, de modo a garantir que as atividades criam valor para os clientes e para a estratégia organizacional no longo-prazo (Awadallah & Allam, 2015).

No entanto, pela literatura sobre o tema percebeu-se que existe uma falta de evidências sobre a aplicação do BSC nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) (Tarurhor & Osazevbaru, 2019; Giannopoulos *et al.*, 2013), bem como, uma explicação do porquê desta ferramenta ser mais usada por grandes empresas (Tarurhor & Osazevbaru, 2019). Assim, o foco deste trabalho incide precisamente em perceber o porquê de existir esta lacuna em relação às PME's, pelo que, pretende-se entender se estas organizações estão cientes desta metodologia, se a implementam e quais os benefícios e obstáculos que enfrentam.

A relevância do tema advém do facto de as empresas necessitarem de ter um instrumento de gestão que as auxilie na tomada de decisão e na monitorização de todos os seus processos. Contudo, como referido existem fatores que afetam a implementação desta metodologia (Yancy, 2017; Quesado, Aibar-Guzmán & Rodrigues, 2016), daí surgir a necessidade de entender as evidências desta ferramenta do ponto de vista das PME's. Assim, o estudo contribui para a literatura ao analisar uma relação, em parte, inexplorada descrevendo a investigação pelo meio de uma metodologia qualitativa, exploratória através da criação de um questionário destinado a um conjunto de PME's portuguesas. A utilização destes métodos permite-nos observar a realidade das empresas face a esta metodologia e ter a possibilidade de entender quais os pontos-chave, de forma a ajudar os gestores na perceção dos obstáculos que possam vir a enfrentar.

A primeira secção do presente estudo é dedicada à Revisão de Literatura onde é abordado o conceito de Sistema de Controlo de Gestão, uma descrição detalhada do conceito e evolução do BSC e, consequentemente, quais as vantagens e desvantagens associadas a esta metodologia. Posteriormente, ainda nesta secção é abordada a relação entre o BSC e o fator tamanho, bem como, a descrição do conceito de Pequena e Média Empresa em Portugal e quais as evidências do uso desta ferramenta nestas organizações. As questões de pesquisa formuladas foram enquadradas dentro deste capítulo.

De seguida, a secção Metodologia de Investigação reporta os procedimentos utilizados para testar as questões em causa, as razões para a escolha da mesma e respetiva caracterização da amostra. No capítulo Resultados e Discussão é explicado e analisado os resultados obtidos através do estudo empírico e, consequentemente, a discussão dos dados do estudo. Finalizaremos, apresentando as conclusões do presente estudo, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Sistema de Controlo de Gestão

Os SCG são uma das técnicas que as empresas adotam para alcançar os seus objetivos e aumentar os seus resultados no longo-prazo. Durendez *et al.* (2016) definem um SCG como uma ferramenta que permitirá planejar, analisar, medir e avaliar informações financeiras essenciais para o processo de tomada de decisão.

Para que as organizações consigam atingir as suas metas é necessário que o SCG seja compatível com a estratégia da empresa (Eker & Eker, 2016), sendo essencial que o seu sistema seja desenvolvido e melhorado utilizando os recursos, capacidades e ativos, estabelecendo uma melhor relação entre os colaboradores e os seus subordinados (Ussahawanitchakit, 2017). Também Chenhall (2003) assumiu que um SCG deve ser uma ferramenta de apoio aos gerentes para alcançar os objetivos e consequentemente promover a gestão da empresa. Assim, o SCG deve incentivar que as empresas tenham em consideração as necessidades dos seus clientes e simultaneamente as expectativas do mercado, de forma a desenvolver práticas de gestão cruciais para que a empresa alcance a sua sustentabilidade (Ussahawanitchakit, 2017).

De acordo com Owolabi, Adetula e Taleatu (2016) e Rafiq, Zhang, Yuan, Naz e Maqbool (2020) as medidas de desempenho focavam-se apenas em medidas financeiras, contudo com o atual ambiente dinâmico de mudança, uma avaliação tendo em conta apenas estas medidas tornar-se-ia inadequado para uma gestão de excelência.

Assim, devido à necessidade de mudança de paradigma face às medidas tradicionais de desempenho financeiro, pelo facto de os sistemas tradicionais de desempenho falharem em identificar quais os fatores críticos para a consolidação dos negócios, houve a necessidade de incluir na análise indicadores não financeiros (Chytas *et al.*, 2011; Hoque, 2014; Manville *et al.*, 2019; Lonbani *et al.*, 2016; Rafiq *et al.*, 2020). Desta forma, foi necessário o desenvolvimento de um modelo para substituir a abordagem tradicional de gestão de desempenho de forma a dar resposta à necessidade das empresas integrarem medidas financeiras e não financeiras na gestão permitindo aos gestores uma visão mais abrangente dos seus negócios (Kaplan & Norton, 1992; Tarurhor & Osazevbaru, 2019). Uma vez que existem diversas perspetivas em relação aos SCG formulou-se a seguinte questão:

QI₁: Que sistema de controlo de gestão utilizam as PME's portuguesas?

2.2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu pela primeira vez em 1992 num artigo da *Harvard Business Review* apresentado por Kaplan e Norton devido à necessidade de mudança de paradigma referida. Segundo Kaplan e Norton (2001) as medidas financeiras na época em causa tornavam-se deficitárias uma vez que eram retrospectivas e não forneciam nenhuma informação de como a empresa se deveria comportar no futuro. Face a esta lacuna, houve a necessidade de se desenvolver uma ferramenta que integrasse uma gama de medidas mais abrangente capazes de ter uma visão futura dos negócios da empresa (Kaplan & Norton, 1992; 1996b; Quesado *et al.*, 2016; Panicker & Seshadri, 2014).

Consequentemente, o BSC surgiu como uma ferramenta para melhorar o desempenho organizacional de forma a permitir aos gestores uma maior facilidade na gestão das empresas e uma melhoria no desempenho financeiro (Hoang, Dinh & Nguy, 2018; Quesado *et al.*, 2016). Permitiu criar um equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras incluindo diversos indicadores de desempenho de forma a fornecer uma avaliação geral da organização no curto e no longo prazo (Monte & Fontenete, 2012; Owolabi *et al.*, 2016, Chong, Ong, Abdullah & Choo, 2019). Foi introduzido como uma ferramenta capaz de ajudar e facilitar os gerentes a utilizarem medidas não financeiras (Ratnaningrum, Aryani & Setiawan, 2020) e a combinação de diferentes perspetivas visa identificar, avaliar, armazenar e aplicar conhecimentos de forma a atender às necessidades e objetivos pré-estabelecidos (Darvish, Mohammadi & Afsharpour, 2012).

Kaplan e Norton (1992; 1996b; 1996c) afirmaram que o BSC traduz a missão e a estratégia da empresa tendo em conta vários objetivos por meio de diferentes perspetivas: perspetiva financeira, perspetiva dos clientes, perspetiva de processos de negócios internos e perspetiva de aprendizagem e crescimento.

- Perspetiva Financeira - a medição nesta perspetiva é baseada em métricas financeiras, pretendendo demonstrar como a empresa se deve apresentar para os seus acionistas (Kaplan & Norton, 1992) tendo como objetivos a melhoria da produtividade e a criação de valor (Monte & Fontenete, 2012). Esta perspetiva fornece informação se o desempenho nas perspetivas não financeiras está a ter impacto na perspetiva financeira (Kaplan & Norton, 1992; Hoang *et al.*, 2018). As medidas financeiras especificam se a estratégia, execução e desempenho da organização está contribuindo em melhorias, uma vez que, um sistema bem

estruturado poderá melhorar os procedimentos de uma organização (Owolabi *et al.*, 2016).

- Perspetiva do Cliente – esta perspetiva deve demonstrar como a empresa se deve apresentar para os seus clientes para alcançar a sua visão (Monte & Fontenete, 2012). Exige que os gerentes centrem a sua missão no seu segmento alvo, de forma a maximizar a satisfação do mesmo, portanto, inclui diferentes objetivos e metas relacionadas à estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1992; Hoang *et al.*, 2018; Darvish *et al.*, 2012). A satisfação dos clientes é uma prioridade para a maioria dos negócios tendo em conta o ambiente competitivo que se vive nos dias de hoje (Kaplan & Norton, 1992). Os responsáveis geralmente têm preocupações em relação aos clientes, nomeadamente, em relação ao preço, qualidade, tempo e desempenho (Kaplan & Norton, 1992).
- Perspetiva de Processos de Negócios Internos – deve identificar aos gestores quais os processos chave que a organização se deve focar para implementar a estratégia e satisfazer os seus clientes (Kaplan & Norton, 1992; Hoang *et al.*, 2018; Darvish *et al.*, 2012). Para atingir os objetivos organizacionais é imprescindível que as empresas identifiquem quais os seus principais processos de negócio (Owolabi *et al.*, 2016).
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento – preocupa-se em criar melhorias contínuas para os produtos e/ou serviços e processos (Hoang *et al.*, 2018). Concentra-se nos recursos que a empresa se deve destacar para que consiga alcançar melhores processos internos de negócios, de forma a criar valor para os clientes e para os acionistas (Giannopoulos *et al.*, 2013). Para combater as lacunas existentes nas perspetivas anteriores é necessário que nesta perspetiva sejam articulados esses objetivos (Hoang *et al.*, 2018). Kaplan e Norton referem que as organizações podem destacar-se ou inovar através, por exemplo, do lançamento de novos produtos, melhorias na eficiência operacional e na criação de valor para os clientes (Hoang *et al.*, 2018).

O modelo BSC combina estas quatro componentes como se fosse um ciclo, ou seja, quando existe um investimento na formação dos funcionários (Aprendizagem e Crescimento), o mesmo vai ter impacto na qualidade dos negócios (Processos Internos) que se refletirá positivamente na satisfação dos clientes (Perspetiva do Cliente) e

consequentemente, irá se refletir em melhorias nas operações comerciais (Perspetiva Financeira) (Dudic, Dudic, Gregus, Novackova, Djakovic, 2020).

O princípio do BSC proposto por Kaplan e Norton exprime que o sucesso deve advir das medidas não financeiras antes de se obter a partir das medidas financeiras (Davis & Albright, 2004). As quatro perspetivas referidas têm uma melhor interligação com a estratégia da empresa através do que Kaplan e Norton referem de mapa estratégico (Chen & Jones, 2009).

Após a definição da estratégia da organização, é necessário criar um mapa estratégico que permita comunicar a missão, visão e objetivos estratégicos da organização e consequentemente as relações causa-efeito entre eles (Monte & Fontenete, 2012). A utilização deste mapa estratégico permite que o BSC apoie a gestão por identificação e monitorização do conhecimento (Kaplan e Norton, 2004), servindo como elo de ligação entre a formulação da estratégia e a implementação da mesma (Darvish *et al.*, 2012).

De salientar que se destaca a possibilidade do uso de diferentes perspetivas para além das quatro principais referidas sugerindo-se o uso de diferentes indicadores de acordo com o contexto organizacional. Alguns exemplos desses indicadores são de responsabilidade social e estão relacionados aos recursos humanos das empresas. No entanto, de acordo com estudos empíricos, o número de indicadores utilizados afeta a eficácia do sistema, pois quantos mais indicadores forem utilizados menor será a eficácia no mesmo (Curado & Manica, 2010).

2.2.1 Evolução do Balanced Scorecard

De acordo com as evidências empíricas dos estudos de Wiersma (2009) e de Curado e Manica (2010), o conceito BSC desde a sua apresentação foi sofrendo evoluções, tendo sido classificado como BSC tipo 1 quando descrevia a combinação de indicadores estratégicos financeiros e não financeiros, do tipo 2, quando para além do conceito tipo 1, inclui a definição de estratégia e, consequentemente, a sua relação causa-efeito e do tipo 3 quando, para além do conceito tipo 2, coopera na implementação da estratégia tendo em conta os objetivos, processos e resultados ligados ao BSC. O BSC tipo 1 refere-se ao conceito inicial apresentado por Kaplan e Norton (1992) referido anteriormente.

O BSC tipo 2 inclui o conceito de estratégia que Kaplan e Norton (1996a) definiram como “um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito que podem ser expressas por uma

sequência de declarações se-então” (Yancy, 2017). Segundo Kaplan e Norton (1992), qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma relação causa-efeito que contribuirá em melhores resultados financeiros. A construção de uma relação causa-efeito permite que os indivíduos de diferentes departamentos de uma organização entendam como o seu papel tem influência no de outros funcionários facilitando a definição de desempenho e permitindo aos gestores estabelecer medidas que ao refletirem a estratégia da organização levam a alcançar os objetivos pretendidos (Monte & Fontenete, 2012). O BSC permite criar um ponto de referência que é comum a todos os funcionários e unidades de negócios da empresa (Rafiq *et al.*, 2020).

O BSC tipo 3 é definido como um sistema de gestão estratégica que interliga os objetivos estratégicos às atividades operacionais (Curado & Manica, 2010). Empresas começaram a utilizar o BSC não só como um sistema de medição de desempenho, mas também como um sistema de gestão estratégica, uma vez que o conceito foi aprimorado para poder ser utilizado como tal (Kaplan & Norton, 1996a; Giannopoulos *et al.*, 2013). Kaplan e Norton (1996a) introduziram quatro processos apresentados na Figura 1 que permitem relacionar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações do curto prazo:

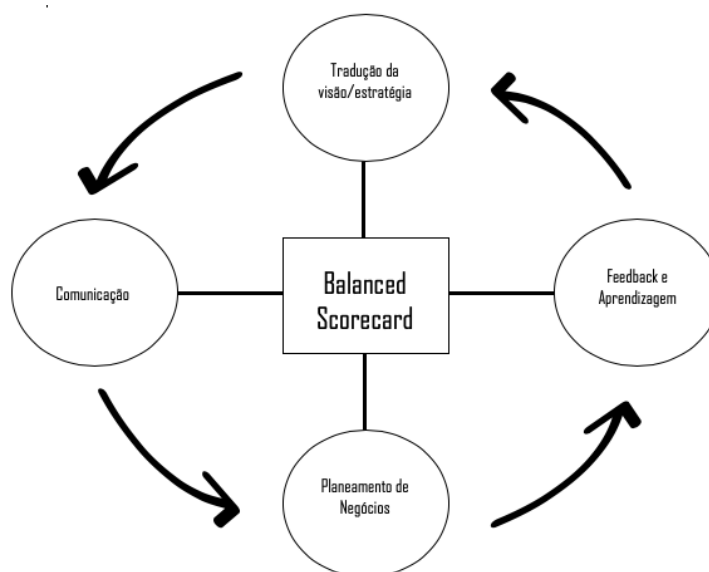


Figura 1 – Quatro Processos de Gestão do *Balanced Scorecard*
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

1. traduzir a visão/estratégia do negócio - permite que a visão e a estratégia sejam conhecidas por todos os intervenientes da empresa;
2. comunicação da visão/estratégia do negócio com os seus colaboradores - permite que os gerentes tenham a certeza de que a estratégia é conhecida por

todos, de forma a ligar os objetivos individuais de cada colaborador aos objetivos da empresa (Giannopoulos *et al.*, 2013). Para vincular a estratégia ao desempenho individual de cada colaborador são necessárias três atividades: comunicar e educar, estabelecer metas e vincular recompensas às medidas de desempenho (Kaplan & Norton, 1996a);

3. planeamento de negócios para alcançar a visão/estratégia - permite aos gestores conseguir conciliar e gerir os recursos necessários e essenciais para alcançar os objetivos de longo prazo (Giannopoulos *et al.*, 2013);
4. *feedback* e aprendizagem - é um processo vital para o sucesso de uma organização, fornece informação sobre os resultados da empresa, avalia a estratégia e realiza ajustes quando necessário, de forma a se obterem resultados bem-sucedidos (Giannopoulos *et al.*, 2013).

Constatamos que inicialmente esta ferramenta era vista como um instrumento de medição de desempenho e com o passar do tempo as organizações deixaram o seu foco de apenas relatarm o passado para serem capazes de medir qual o impacto das suas ações no futuro (Rafiq *et al.*, 2020). O BSC, contudo, é um modelo que não pode ser aplicado em todas as empresas e em todos os setores como um modelo pré-definido. As diferentes situações do mercado, as diferentes estratégias das organizações e o ambiente competitivo exige que esta metodologia seja adaptada a cada empresa (Kaplan & Norton, 1993). Para além de que, o BSC produz resultados distintos em diferentes organizações, uma vez que, em certas organizações pode ser usado como um sistema de gestão de desempenho e noutras como um sistema de gestão estratégica (Rafiq *et al.*, 2020).

Em suma, esta ferramenta permite que os sistemas de gestão e os processos estejam alinhados com a estratégia da empresa (Yancy, 2017) e que, simultaneamente, este modelo seja capaz de clarificar e traduzir a missão da mesma (Quesado, Aibar-Guzmán & Rodrigues, 2017). Assim sendo, o processo de implementação deve ser desenvolvido a partir do processo de planeamento estratégico e deve estar de acordo com a missão e visão da empresa (Monte & Fontenete, 2012).

A combinação de todas as perspetivas permite aos gestores entender inter-relações que podem ajudar a colmatar barreiras e consequentemente levar a melhorias na tomada de decisão e na resolução de problemas (Kaplan & Norton, 1992) permitindo afirmar que não existirá um negócio de sucesso sem o envolvimento de uma das perspetivas (Dudic

et al., 2020). Dadas as evidências de que esta ferramenta já foi evoluindo ao longo dos tempos, pretende-se saber se:

QI₂: As PME's portuguesas conhecem a metodologia BSC?

2.2.2 Vantagens e Desvantagens do Balanced Scorecard

A literatura refere em diversos estudos quais os pontos fortes e benefícios que podem resultar da implementação do BSC. Algumas dessas vantagens são apresentadas na Tabela I.

TABELA I
VANTAGENS DO BALANCED SCORECARD

Vantagens	Autores
- Supera as inadequações das tradicionais medidas de desempenho; - Ferramenta ideal capaz de comunicar a missão, visão e a estratégia.	Kaplan & Norton (1992; 1996a)
- Aumenta a capacidade de as organizações implementarem a sua estratégia e consequentemente aumentarem o seu desempenho; - Permite comunicar a contribuição de cada indivíduo para o grupo de trabalho; - Melhora o uso de recursos disponíveis; - Esclarece como as ações do dia-a-dia têm impacto no longo-prazo.	Quesado <i>et al.</i> (2017)
- Fornece um meio pelo qual as organizações conseguem determinar os seus principais procedimentos operacionais.	Owolabi <i>et al.</i> (2016)
- Integra métricas financeiras e não financeiras que permite aos gestores concentrarem-se em todo o processo de negócio e garantir que as atividades criam valor para os clientes e para a estratégia organizacional no longo-prazo.	Awadallah & Allam (2015)
- Ao ser possível alinhar a estratégia com a organização, ajuda a resolver problemas de comunicação; - Implementação mais rápida nas PME's do que nas grandes empresas.	Basuony (2014)
- Tem a possibilidade de ajudar pequenas empresas a conectar fatores internos à perspetiva de processos de negócio, perspetivas de aprendizagem e crescimento e fatores externos a clientes e perspetiva financeira de forma a terem maior probabilidade de sucesso.	Giannopoulos <i>et al.</i> (2013)

Fonte: Elaboração Própria

Para além das vantagens referidas na tabela acima o BSC tem diferentes propósitos (Dudic *et al.*, 2020). Alguns afirmam que o BSC permite identificar os principais objetivos e consequentemente contribuir para a melhoria do desempenho, outros enunciam que a aplicação do modelo é essencial para melhorar a lucratividade de uma empresa e, ainda outros referem que o BSC permite obter resultados positivos como a satisfação dos funcionários e o entendimento dos negócios.

Tendo em conta as vantagens apresentadas acima pretende-se perceber se as PME's portuguesas vivenciam estes benefícios. Consequentemente, questiona-se:

QI₃: Quais os principais benefícios que as PME's portuguesas apresentam para a utilização da ferramenta BSC?

Apesar das vantagens apresentadas anteriormente, alguns autores apresentam algumas desvantagens face a esta metodologia sobretudo por o BSC ser um sistema complexo que leva muito tempo a projetar e que suporta elevados custos na sua implementação (Curado & Manica, 2010; Ratnaningrum *et al.*, 2020), bem como, por existir alguma dificuldade em estimar as relações de causa-efeito com algumas variáveis (Curado & Manica, 2010). Outras desvantagens identificadas em diversos estudos são apresentadas na Tabela II.

TABELA II
DESVANTAGENS DO BALANCED SCORECARD

Desvantagens	Autores
- O BSC não é igualitariamente adequado para todas as empresas; - Esta ferramenta tem-se vindo a tornar cada vez mais deficitária devido às relações causa-efeito unidireccionais, pelo facto de as mesmas serem insuficientes para descrever os negócios de hoje em dia.	Awadallah & Allam (2015)
- Todas as medidas do BSC são igualmente ponderadas, o que na realidade nem sempre é correto pois algumas medidas podem ser mais importantes que outras.	Chytas <i>et al.</i> (2011)
- Probabilidade de existirem grandes dificuldades na implementação desta metodologia nas PME's devido à escassez de recursos.	Basuony (2014)
- O BSC ignora a concorrência, os fornecedores, o meio ambiente e os avanços tecnológicos. Fatores cruciais para o desenvolvimento de uma organização.	Giannopoulos <i>et al.</i> (2013); Awadallah & Allam (2015)
- O BSC pode ser limitado pelas capacidades e características cognitivas dos gestores.	Ratnaningrum <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaboração Própria

Em contrapartida da questão anterior formula-se a seguinte questão para perceber quais os obstáculos que as empresas enfrentam:

QI₄: Quais as principais falhas ou dificuldades que as PME's portuguesas apresentam para não utilizarem o BSC?

2.2.3 *Aplicabilidade do Balanced Scorecard*

O facto de que as medidas de desempenho devem derivar da estratégia da organização é uma premissa chave do BSC, no entanto, o tipo de estratégia organizacional que é mais adequado na implementação do BSC é uma questão que permanece em parte inexplorada (Yancy, 2017). Contudo, para além da estratégia, existem diversos fatores que

influenciam a probabilidade de uma empresa adotar o BSC. Yancy (2017) chegou à conclusão de que as empresas com mais ativos intangíveis, com maior dimensão e mais descentralizadas têm maior probabilidade de adotar o BSC. Quesado *et al.*, (2016) no seu estudo, mostraram que a implementação do BSC aumenta quando existe um maior grau de diversidade dos produtos, quando as empresas têm parte do seu capital pertencente a grupos estrangeiros e, tal como no estudo anterior, a questão de que as empresas de maior dimensão têm maior probabilidade de usar esta ferramenta. Também Hoang *et al.*, (2018) no seu artigo concluíram que a estratégia, a incerteza ambiental, a intensidade de competição e a gestão da qualidade total têm um impacto positivo no uso do BSC.

Verifica-se, então, que existem diversos fatores que afetam a implementação da metodologia BSC. Alguns estudos destacaram o facto de apesar das vantagens associadas à implementação do BSC, o seu uso não foi generalizado para muitas organizações, principalmente devido a barreiras que podiam impedir o sucesso na implementação (Quesado *et al.*, 2017). Algumas dessas barreiras referem-se ao caso das PME's, em particular, devido a estarmos a falar de empresas de pequena dimensão onde o BSC deve ser adaptado às suas características, uma vez que, estas organizações possuem um sistema de gestão menos complexo e formalizado (Monte & Fontenete, 2012; Lonbani *et al.*, 2016).

2.2.4 Relação entre a dimensão da empresa e o uso do Balanced Scorecard

O tamanho de uma organização está positivamente associado à sofisticação de um sistema de controlo de gestão e é uma variável que pode afetar o design e a utilização do mesmo (Yancy, 2017; Quesado *et al.*, 2016; Hoque & James, 2000). Estudos confirmam esta relação, nomeadamente, que o tamanho da empresa está positivamente relacionado à utilização do BSC (Yancy, 2017; Quesado *et al.*, 2016; Oghuvwu & Omoye, 2016). Segundo Dudic *et al.* (2020), o modelo BSC pode ser aplicado independentemente do tamanho da empresa, podendo ser uma ferramenta que ajuda a planear o futuro e, simultaneamente o desenvolvimento da empresa.

Quanto maior é a dimensão de uma empresa, mais especializados e sofisticados tendem a ser os seus processos de contabilidade, e consequentemente, os problemas de comunicação e coordenação (Hoque & James, 2000; Quesado *et al.*, 2016; Oghuvwu & Omoye, 2016). Para além disso, as grandes empresas têm uma maior necessidade de

utilizarem ferramentas mais sofisticadas como o BSC e estão melhor equipadas para implementar esta ferramenta (Oghuvwu & Omoye, 2016). As PME's normalmente não exigem ferramentas de gestão de desempenho tão elaboradas, daí se afirmar que as empresas de maior dimensão têm maior confiança na metodologia BSC (Hoque & James, 2000).

No entanto, apesar das grandes empresas, de uma forma geral, estarem melhor equipadas, as PME's têm a vantagem de conseguirem comunicar mais facilmente com os seus clientes, o que lhes admite uma maior flexibilidade no que se refere a inovações, uma vez que estas empresas precisam de responder às necessidades dos clientes de forma mais rápida e eficiente (Dudic *et al.*, 2020). Segundo Reynolds, Fourle e Erasmus (2019), o BSC é considerado uma ferramenta de gestão que poderá ser útil para as PME's apesar do processo de implementação nestas empresas diferir das organizações maiores. Assim sendo, é relevante perceber se as empresas que não utilizam a metodologia BSC a tencionam implementar no futuro. Deste modo, enuncia-se a seguinte questão:

QI5: As PME's portuguesas que não utilizam a metodologia BSC tencionam ou poderão vir a implementá-la?

2.2.4.1 Pequena Média Empresa

A estrutura empresarial portuguesa é composta na sua maioria por PME's, as quais contribuem significativamente para o desenvolvimento económico do país (Cardim, Fernandes & Branco, 2018). Este número de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) demonstra que 90% das empresas são PME's e empregam cerca de 63% da força de trabalho no mundo mostrando serem uma parte vital de qualquer economia (Berisha & Pula, 2015; Manville *et al.*, 2019; Dudic *et al.*, 2020). O critério mais utilizado para distinguir as PME's das grandes empresas refere-se ao número de funcionários seguido do volume de negócios anual ou do balanço total anual (Berisha & Pula, 2015). Em Portugal, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007 as PME's classificam-se conforme descrito na Tabela 3:

TABELA III

CARACTERÍSTICAS DAS PME'S EM PORTUGAL

Categoria Empresarial	Características
Média	Nº de funcionários < 250 Volume de Negócios (Anual) < 50 milhões de € Balanço Total (Anual) < 43 Milhões de €
Pequena	Nº de funcionários < 50 Volume de Negócios (Anual) < 10 milhões de € Balanço Total (Anual) < 10 Milhões de €
Micro	Nº de funcionários < 10 Volume de Negócios (Anual) < 2 Milhões de € Balanço Total (Anual) < 2 Milhões de €

Fonte: Adaptado de Decreto-Lei n.º 372/2007

A empresa deve cumprir o primeiro requisito relativamente ao número de funcionários e pelo menos um critério financeiro para ser classificada como uma PME (Berisha & Pula, 2015).

2.2.4.2 Utilização do Balanced Scorecard nas Pequenas Médias Empresas

Embora as PME's pareçam não necessitar de sistemas de controlo de gestão tão desenvolvidos, devido à sua simplicidade, as mesmas podem beneficiar da implementação desta metodologia (Hoque & James, 2000; Aureli, Cardoni, Baldo & Lombardi, 2018). A maioria das PME's regem-se pela missão, e o BSC centra-se na mesma, ao mesmo tempo que se coaduna com a perspetiva de cada empresa permitindo criar um sistema estratégico significativo que lhes possibilita reconhecer os vínculos entre os objetivos e os resultados organizacionais (Chong *et al.*, 2019). O BSC deve ser um modelo descomplicado e fácil de usar no que se refere às PME's para que lhes facilite a sua aplicação (Reynolds *et al.*, 2019).

Segundo um estudo realizado por Monte e Fontenete (2012), as principais causas que dificultam o uso de sistemas de avaliação de desempenho nas PME's são a escassez de recursos humanos e financeiros, a falta de planeamento estratégico e o desconhecimento das vantagens dos sistemas de avaliação de desempenho. Também Malagueño *et al.*, (2018) destacam no seu estudo que as maiores causas em relação à não implementação desta metodologia nas PME's deve-se à escassez de recursos, nomeadamente a falta de tempo e de experiência de gestão e a falta de segurança monetária que leva a que os gestores se centrem nas medidas de desempenho de curto-prazo. Adicionalmente Cardim

et al., (2018) afirmam que uma das falhas se deve à falta de envolvimento dos funcionários da organização.

Como se observa, apesar do BSC se ter difundido por todos os setores existem algumas críticas quanto à contribuição da metodologia em pequenas empresas não só por as PME's terem características distintas das grandes empresas como pela gestão das mesmas. Por vezes, esta falha é explicada por o empreendedor não ter conhecimentos de gestão nem tempo para conseguir implementar uma estratégia de acordo aos objetivos da organização (Cardim *et al.*, 2018).

Não obstante das empresas de grande dimensão utilizarem mais a metodologia BSC, estudos sugerem que esta metodologia pode ser uma ajuda para as PME's não fracassarem, visto que as causas de falha das PME's deve-se tanto a fatores externos relacionado com as mudanças de mercado e com a incerteza do ambiente externo, como a fatores internos relacionados maioritariamente com a falta de conhecimento de ferramentas de gestão e falta de recursos. Deste modo, as perspetivas do BSC podem ajudar as empresas a colmatar essas falhas interligando os fatores internos com a perspetiva de processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento, e os fatores externos interligados com as perspetivas financeiras e do cliente (Basuony, 2014). Nesse sentido, o BSC representa uma ferramenta dinâmica e flexível capaz de aumentar a consciencialização das PME's sobre os seus resultados (Aureli *et al.*, 2018).

Basuony (2014) reuniu algumas fases que as PME's podem vivenciar aquando da implementação do BSC sendo exemplos: as barreiras na implementação, nomeadamente a falta de recursos humanos e financeiros, a análise do custo-benefício, uma vez que o benefício do uso do BSC por parte das PME's tem diferido de empresa para empresa, o processo de design, visto estas terem uma constituição diferente comparadas com as grandes empresas e a medição de desempenho pelo facto de as empresas terem de conseguir gerir o equilíbrio entre as medidas financeiras e não financeiras.

Em comparação com as empresas de maior dimensão, as PME's enfrentam obstáculos que as grandes empresas não possuem, pelo que os principais aspetos que diferenciam estes dois tipos de empresas são a inovação, a incerteza e a evolução (Lonbani *et al.*, 2016; Basuony, 2014). A gestão de desempenho em grandes empresas inclui as medidas financeiras e não financeiras de curto e longo prazo, enquanto que as PME's apenas se focam em objetivos financeiros e de curto-prazo (Basuony, 2014). No entanto, as medidas

não financeiras são os principais impulsionadores do desempenho organizacional (Tarurhor & Osazevbaru, 2019).

Portanto, como já se provou, existem diversos fatores que podem afetar a implementação do BSC, uma vez que a sua implementação produz resultados variados e tais limitações podem afetar a eficácia deste sistema e levar as empresas a procurarem alternativas (Ratnaningrum *et al.*, 2020). Assim, é essencial que as organizações consigam maximizar o seu uso de forma a que este modelo seja um pilar de ajuda para os gestores no processo de tomada de decisão (Curado & Manica, 2010).

Conforme Quesado *et al.*, (2016), o BSC não pode ser visto como um modelo padrão, deve ser aplicado a cada empresa tendo em conta diversos requisitos como a missão, a estratégia, a tecnologia e a cultura. O sistema é adaptável demonstrando ser uma ferramenta flexível e útil (Curado & Manica, 2010) permitindo determinar qual o caminho que a empresa deve seguir, o conhecimento da organização, a capacidade de priorizar e de realizar mudanças quando necessário (Cardim *et al.*, 2018).

Considerando os estudos apresentados anteriormente verificou-se que existe uma ambiguidade relativamente à adoção desta metodologia. Assim, foram formuladas as seguintes questões:

QI₆: Quais as razões para as PME's portuguesas não adotarem o BSC?

QI₇: Quais os motivos para a utilização do BSC por parte das PME's?

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Segundo vários autores, conforme Wahyuni (2012) é importante perceber qual o paradigma de pesquisa a ser utilizado, uma vez que, o mesmo influencia a forma como se entende o estudo. A metodologia e o método de pesquisa são conceitos distintos. A metodologia refere-se a um modelo para conduzir a pesquisa em estudo que possibilita ao pesquisador escolher qual o método de pesquisa mais adequado e o método de pesquisa consiste num conjunto de técnicas para coletar e analisar dados. Desta forma, a metodologia é a aplicação teórica da pesquisa e o método de pesquisa é a aplicação prática (Wahyuni, 2012).

Para a análise das questões de investigação apresentadas anteriormente, optou-se por um estudo exploratório qualitativo. O objetivo do método qualitativo é entender as semelhanças e/ou diferenças entre vários grupos, preocupando-se com a natureza dinâmica da realidade num certo período no tempo (Park & Park, 2016). De forma a aplicar esta metodologia foi escolhido o uso do questionário (vide Anexo C), pois este foi considerado o melhor método para alcançar os objetivos da pesquisa e uma ferramenta que possibilita a recolha de uma maior quantidade de dados (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Alinhado ao paradigma da pesquisa, o questionário foi projetado para garantir respostas imparciais dos participantes, sendo o seu destinatário um conjunto de PME's portuguesas de excelência com o objetivo principal de examinar o uso do BSC por parte destas empresas.

Os estudos realizados anteriormente fundamentam-se na utilização do mesmo método pesquisa como é o caso do estudo realizado na Ilha da Madeira por Curado e Manica (2010) assim como o estudo realizado por Giannopoulos (2013) aplicado às PME's do Reino Unido e Chipre.

3.1 Recolha de dados

Para conseguir responder às questões enunciadas, distribuímos o questionário via e-mail a uma base de dados constituída por 10.000 maiores PME's portuguesas segundo o número de colaboradores, disponibilizada ao ISEG pela Informa D&B.

O questionário estava repartido uma secção inicial sobre os dados pessoais do inquirido e posteriormente encontrava-se dividido em três secções, a saber, informação

sobre a empresa, informação sobre a gestão estratégica e informação sobre a utilização do BSC.

O primeiro envio do questionário realizou-se a 17 de abril de 2020, acompanhado de uma carta que visava sensibilizar os inquiridos para a importância de contribuírem com o preenchimento do questionário e mais se informava que o prazo de resposta deveria ser até 24 de abril de 2020. Após o primeiro envio verificou-se que houve cerca de 211 e-mails devolvidos e algumas empresas informaram que não asseguravam resposta devido à pandemia que o país atravessa. Assim, o número de respostas obtidas fez um total de 233 respostas (24 de abril de 2020). Posteriormente, decidiu-se reenviar novamente o questionário no dia 27 de abril de 2020 com o intuito de solicitar a participação das empresas que não tinham respondido ao questionário numa primeira fase. Após este envio verificou-se um total de 192 e-mails devolvidos e fez-se um total de 456 respostas obtidas (16 de maio de 2020).

De seguida, procedeu-se à validação de todas as respostas obtidas e cerca de 76 respostas foram eliminadas devido a vários motivos que passamos a citar: questionários incompletos, escolha da opção “Outro” e consequentemente apresentação de uma resposta não plausível, idade mencionada não adequada, o número de anos na empresa/número de anos na função ser superior à idade que indicavam e por fim, erro na colocação dos números na questão de ordem. Desta forma, o número de questionários válidos para a análise fez um total de 380.

3.2 Análise de Dados

Após uma análise à primeira secção do questionário podemos observar pela Tabelas IV e V que os inquiridos apresentam uma idade média de 46 anos, enquadrando-se os valores no intervalo entre 22 e 75 anos, sendo que 252 indivíduos são do sexo masculino, ou seja, 66,3% e 128 do sexo feminino, ou seja, 33,7%. Quanto ao cargo dos inquiridos, cerca de 23,9% dos questionários foram preenchidos pelo(a) Diretor(a) Geral, 22,1% pelo(a) Diretor(a) Financeiro(a), 21,3% pelo Gerente e a restante maioria (32,6%) colocou a opção “Outro”, sendo que o cargo que mais se destacou se refere à Administração. Esta distribuição revela que os questionários foram adequadamente respondidos por a quem competia.

No que é referente ao número de anos na organização, a média apurada foi de 15 anos verificando-se a maior antiguidade de 67 anos e a menor inferior a 1 ano, quanto ao número de anos na função, foi possível apurar que, em média, os inquiridos exercem a sua atividade profissional há cerca de 13 anos, como é possível observar pela Tabela V. Por fim, quanto às questões iniciais, os inquiridos justificam a sua presença na organização como Gestor(a), pois a análise evidencia que apenas 29,2% justificam a sua presença quanto Empresário(a).

TABELAS IV

INFORMAÇÃO DEMOGRÁFICA SOBRE OS INQUIRIDOS

		Frequência	%
Género	Masculino	252	66,3
	Feminino	128	33,7
Total		380	100
Cargo	Diretor(a) Geral	91	23,9
	Diretor(a) Financeiro	84	22,1
	Gerente	81	21,3
	Outro	124	82,6
Total		380	100
Presença na Empresa	Gestor(a)	269	70,8
	Empresário (a)	111	29,2
Total		380	100

Fonte: Elaboração Própria

TABELA V

INFORMAÇÃO SOBRE OS INQUIRIDOS – VALORES MÉDIOS

Informação	Média	Mínimo	Máximo
Idade	46,40	22	75
Número de Anos na Empresa	15,25	0	67
Número de Anos na Função	13,54	0	50

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, procedeu-se à análise dos setores de atividade das PME's destacando-se que cerca de 29,5% pertence ao setor do Comércio por grosso e retalho, 27,4% pertence ao setor das Indústrias Transformadoras. As restantes empresas dividem-se por os restantes setores de atividade. Confrontam-se estes dados com os nacionais fornecidos pelo PORDATA quanto ao número de PME's por setor de atividade económica (Tabela VI).

TABELA VI

SETOR DE ATIVIDADE (DADOS DO QUESTIONÁRIO VS DADOS OFICIAIS DO PORDATA)

Setor	Frequência	%	Frequência	%
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	17	4,5	132.871	10,3
Indústrias Extrativas	5	1,3	1.018	0,1
Indústrias Transformadoras	104	27,4	67.850	5,2
Eletricidade, gás e água	9	2,4	5.589	0,4
Construção	26	6,8	85.256	6,6
Comércio por grosso e a retalho	112	29,5	217.610	16,8
Transporte e armazenagem	14	3,7	25.501	2,0
Alojamento, restauração e similares	17	4,5	113.135	8,7
Atividades financeiras e de seguros	3	0,8	17.072	1,3
Atividades imobiliárias	6	1,6	45.507	3,5
Educação	3	0,8	57.884	4,5
Atividades de saúde humana	3	0,8	97.972	7,6
Atividades de apoio social	1	0,3		
Outros Setores	60	15,8	426.772	33
Total	380	100	1.294.037	100

Fonte: Elaboração Própria

Como redigido anteriormente, as PME's classificam-se tendo em conta vários parâmetros nomeadamente quanto ao seu Volume de Negócios (VN) e quanto ao número de funcionários. Os resultados apurados mostram que a maioria (60,79%) das PME's apresenta um VN entre 2.000.000.000€ e 9.999.999€ e o seu número de funcionários enquadra-se em 50 ou mais. Como podemos observar pela Tabela VII, a maioria das empresas classifica-se como Pequena ou Média empresa de acordo com as características apresentadas na tabela III.

TABELA VII

INFORMAÇÃO SOBRE O VOLUME DE NEGÓCIOS E O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Informação	Categorias	Frequência	%
Volume de Negócios	Menor que 2.000.000€	19	5
	Entre 2.000.000€ e 9.999.999€	231	60,8
	10.000.000€ ou mais	130	34,2
Total		380	100
Número de Funcionários	Menor de 10	22	5,8
	Entre 10 e 49	174	45,8
	50 ou mais	184	48,4
Total		380	100

Fonte: Elaboração Própria

Conforme se observa na Tabela VIII, a gestão de topo está a cargo na sua maioria pelo Empresário(a) tendo apenas 12,1% dos inquiridos afirmado que a gestão de topo está a cargo de gestores externos. Quanto às questões relativas à estratégia da empresa, a sua maioria afirma que a empresa tem uma estratégia definida e que a entidade responsável pela definição da estratégia é maioritariamente o Empresário, como apresentamos na Tabela VIII. Estes dados vão de acordo aos apresentados anteriormente na Tabela IV.

Dos inquiridos que afirmaram que a empresa tem uma estratégia definida (342), 86% asseguram que a mesma é conhecida pelos funcionários e que é avaliada, na sua maioria, constantemente.

TABELA VIII

GESTÃO DE TOPO VS RESPONSÁVEL PELA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Categoria	Tipo	Frequência	%
Gestão de Topo	Empresário (a)	278	73,2
	Gestor(es) Externo(s)	46	12,1
	Outro	56	14,7
Total		380	100
Responsável pela definição da Estratégia	Empresário (a)	238	69,6
	Gestor(es) Externo(s)	39	11,4
	Outro	65	19
Total		380	100

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à importância de diversos fatores para a empresa os que se destacaram com maior nível de importância foram: Melhorar a qualidade dos produtos/serviços, onde cerca de 225 inquiridos classificaram este fator como muito importante; Aumentar os lucros, onde cerca de 209 inquiridos classificaram este como muito importante; Aumentar a Produtividade, onde cerca de 202 inquiridos classificam este como muito importante. Quanto aos fatores sem importância para a empresa realça-se “Aumentar a satisfação dos funcionários”, onde apesar de ser o fator que obteve maior frequência, apenas 8 dos inquiridos o classificaram como sem importância. Na Tabela IX é possível observar com maior detalhe a importância de cada um dos fatores.

TABELA IX

IMPORTÂNCIA DE DIVERSOS FATORES

Fatores	Sem importância	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante	Total
Aumentar as vendas.	2 (0,5%)	10 (2,6%)	35 (9,2%)	146 (38,4%)	187 (49,2%)	380 (100%)
Aumentar os lucros.	1 (0,3%)	6 (1,6%)	32 (8,4%)	132 (34,7%)	209 (55%)	380 (100%)
Aumentar a receita.	3 (0,8%)	7 (1,8%)	42 (11,1%)	157 (41,3%)	171 (45%)	380 (100%)
Aumentar o número de clientes.	1 (0,3%)	21 (5,5%)	77 (20,3%)	148 (38,9%)	133 (35%)	380 (100%)
Aumentar a participação do mercado.	6 (1,6%)	29 (7,6%)	73 (19,2%)	118 (31,1%)	154 (40,5%)	380 (100%)
Aumentar a produtividade.	2 (0,5%)	9 (2,4%)	43 (11,3%)	124 (32,6%)	202 (53,2%)	380 (100%)
Melhorar as habilidades dos funcionários.	4 (1,1%)	11 (2,9%)	49 (12,9%)	142 (37,4%)	174 (45,8%)	380 (100%)
Aumentar a satisfação dos funcionários.	8 (1,6%)	6 (2,1%)	53 (13,9%)	152 (40%)	161 (42,4%)	380 (100%)
Melhorar a qualidade dos produtos/serviços.	1 (0,3%)	9 (2,4%)	33 (8,7%)	112 (29,5%)	225 (59,2%)	380 (100%)

Fonte: Elaboração Própria

No que é referente às medidas financeiras e não financeiras, os inquiridos classificaram tanto as medidas financeiras como as medidas não financeiras, na sua maioria, como “Importantes”. No entanto, apesar de o BSC ter vindo a ser uma ferramenta cada vez mais utilizada e em diversos setores existe evidências estatísticas que demonstram que esta ferramenta não é muito utilizada por parte das PME's. Este estudo procurou identificar se as PME's portuguesas conhecem esta ferramenta e se a implementam, pelo que se verificou que 57,4% conhece o BSC, no entanto, apenas 14,2% o utiliza. Os restantes inquiridos afirmam não utilizar nenhum sistema de gestão estratégica ou a utilização do *Tableaux de Bord* ou outro, como se verifica na Tabela X.

TABELA X

SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Tipo	Frequência	%
Balanced Scorecard	54	14,2
Tableaux de Bord	91	23,9
Nenhum	194	51,1
Outro	41	10,8
Total	380	100

Fonte: Elaboração Própria

De forma a tentar perceber a existência de alguma ligação entre a predisposição para adotar o BSC e outras variantes procedeu-se à realização de tabelas cruzadas que nos permitiu constatar que, das empresas que afirmaram conhecer o BSC, apenas 52 o

utilizam; a maioria das empresas que utiliza o BSC tem um VN igual ou superior a 10.000.000€; a maioria das empresas que utiliza o BSC pertence ao setor das Indústrias Transformadoras; das empresas que utilizam o BSC apenas uma afirmou não ter uma estratégia definida; a maioria das pessoas que utiliza o BSC considera as medidas financeiras e não financeiras como muito importantes. Todas estas afirmações podem ser comprovadas nas tabelas que constam no Anexo A.

Dos inquiridos que afirmaram que não utilizam o BSC, a maioria (85%) assegura que não consta nas prioridades da empresa a possibilidade de implementação desta ferramenta e que a principal justificação para a não implementação do BSC prende-se com o facto de a empresa já utilizar outra ferramenta de medição de desempenho. As restantes justificações apresentadas pelos inquiridos encontram-se na Tabela XI.

TABELA XI

JUSTIFICAÇÃO PARA A NÃO UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Motivos	Frequência	%
Já utiliza outra ferramenta de medição de desempenho.	131	34,5
Não é relevante para o tamanho da minha empresa.	86	22,6
Não há necessidade de aplicar o conceito BSC.	54	14,2
Outros.	48	12,6
Não entendo o conceito BSC.	39	10,3
Consome tempo.	28	7,4
É caro.	16	4,2

Fonte: Elaboração Própria

No que é referente às empresas que implementam o BSC (54), a sua maioria já implementou esta ferramenta há mais de 3 anos e mede formalmente o desempenho em todas áreas de negócio apresentadas (Mercados e Clientes, Processos de Negócios Internos, Aprendizagem e Crescimento e Financeira). Para além das áreas de negócio referidas, algumas empresas afirmaram medir o desempenho noutras áreas de negócio como é o caso de Ambiente/Responsabilidade Social, Fornecedores, Indicadores de qualidade e inovação, entre outros.

De seguida, as empresas que utilizam o BSC foram solicitadas a indicar o seu nível de concordância com diferentes declarações. As declarações que obtiveram maior frequência para a posição “Concordo Totalmente” foram as seguintes: “Com o uso do BSC é possível melhorar a avaliação da estratégia da empresa”; “O BSC é um sistema eficaz de medição de desempenho”; “As informações do BSC podem ajudar os gerentes a melhorar a qualidade do(s) produto(s)/serviço(s)”. A única declaração que obteve

frequência para a posição “Discordo Totalmente” foi “O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho relevante para pequenas empresas” onde apenas um inquirido selecionou esta opção.

De acordo com as empresas que utilizam o BSC, alguns dos principais motivos para a utilização desta metodologia é devido ao facto de permitir uma visão global da empresa, bem como, por permitir alinhar os objetivos departamentais e pessoais à estratégia. Outros motivos que se aplicam estão apresentados na Tabela XII.

TABELA XII

JUSTIFICAÇÃO PARA A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Motivos	Frequência
Permite uma visão global da empresa.	40
Permite alinhar os objetivos departamentais e pessoais à estratégia.	37
Permite uma melhoria da estratégia.	30
Permite comunicar a estratégia a toda a organização.	28
Permite uma aprendizagem da própria estratégia.	18
É o modelo mais utilizado.	2
Outros.	2

Fonte: Elaboração Própria

Quanto às melhorias que a implementação do BSC trouxe para a empresa, destaca-se as melhorias na Performance Financeira. A possibilidade de implementação do BSC trazer melhorias ao nível do sistema de avaliação e recompensas foi classificada na sua maioria como “Pouco”.

Por último, os inquiridos foram solicitados a selecionar quais os indicadores-chave de desempenho que a sua empresa utiliza. De acordo com a Tabela XIII é possível observar que os indicadores mais utilizados pelas empresas são: “Avalia o seu desempenho através do crescimento da receita”; “Avalia o seu desempenho através do número de entregas no prazo acordado” e “Avalia o seu desempenho através da satisfação dos clientes por meio de pesquisas e pelo número de reclamações”. Por outro lado, o indicador menos utilizado pelas empresas é “Avalia o seu desempenho através do número de novos produtos”.

TABELA XIII

INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de Desempenho	Não utiliza		Utiliza raramente		Utiliza regularmente	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Avalia o seu desempenho através da satisfação dos clientes por meio de pesquisas e pelo número de reclamações.	6	11,1	5	9,3	43	79,6
Avalia o seu desempenho através da quota de mercado de um grupo específico de clientes ou do mercado.	12	22,2	19	35,2	23	42,6
Avalia o seu desempenho através do número de novos produtos.	17	31,5	16	29,6	21	38,9
Avalia o seu desempenho através do número de entregas no prazo acordado.	6	11,1	5	9,3	43	79,6
Avalia o seu desempenho através da taxa de satisfação dos funcionários.	10	18,5	16	29,6	28	51,9
Avalia o seu desempenho através da educação dos funcionários e nível de habilidade.	13	24,1	19	35,2	22	40,7
Avalia o seu desempenho através do crescimento da receita.	2	3,7	7	13	45	83,3
Avalia o seu desempenho através da receita proveniente de novos produtos.	13	24,1	20	37	21	38,9
Avalia o seu desempenho através da responsabilidade ambiental e social.	7	13	21	38,9	26	48,1

Fonte: Elaboração Própria

De forma a suportar, ou não, as evidências da Revisão de Literatura, foram realizados testes estatísticos, tais como, uma análise através de correlações, de forma a perceber se existem fatores que podem influenciar a utilização do BSC. Os outputs referentes a estas análises encontram-se expostos no Anexo B e os resultados significativos apresentamos infra:

- O número de anos na função é negativamente correlacionado com o conhecimento do BSC (Tabela 7);
- O número de anos na empresa é negativamente correlacionado com o conhecimento do BSC (Tabela 8);
- A idade é negativamente correlacionada com o conhecimento do BSC (Tabela 9);
- A estratégia e os objetivos da empresa serem conhecidos pelos funcionários é positivamente correlacionado com a utilização do BSC (Tabela 10);
- A utilização do BSC é positivamente correlacionada com o facto de a empresa ter uma estratégia definida (Tabela 11);

- A idade é positivamente correlacionada com a utilização do indicador de desempenho “Avalia o seu desempenho através da taxa de satisfação dos funcionários” (Tabela 12);
- O conhecimento do BSC é positivamente correlacionado com a utilização desta ferramenta (Tabela 13);
- O volume de negócios é positivamente correlacionado com a utilização do BSC (Tabela 14);
- A estratégia e os objetivos da empresa serem conhecidos pelos funcionários é positivamente correlacionado com a importância de medidas não financeiras (Tabela 15);
- O facto de a empresa ter uma estratégia definida é positivamente correlacionado com a importância das medidas financeiras e não financeiras (Tabela 16);
- A estratégia e os objetivos da empresa serem conhecidos pelos funcionários é positivamente correlacionado com a importância de “Aumentar a produtividade” (Tabela 17);
- A estratégia e os objetivos da empresa serem conhecidos pelos funcionários é positivamente correlacionado com a importância de “Melhorar as habilidades dos funcionários” (Tabela 17);
- A estratégia e os objetivos da empresa serem conhecidos pelos funcionários é positivamente correlacionado com a importância de “Aumentar a satisfação dos funcionários” (Tabela 17);
- A estratégia e os objetivos da empresa serem conhecidos pelos funcionários é positivamente correlacionado com a importância de “Melhorar a qualidade dos produtos / serviços” (Tabela 17);
- O facto de a empresa ter uma estratégia definida é positivamente correlacionado com a importância de “Aumentar o número de clientes” (Tabela 18);
- O facto de a empresa ter uma estratégia definida é positivamente correlacionado com a importância de “Aumentar a produtividade” (Tabela 18);
- O facto de a empresa ter uma estratégia definida é positivamente correlacionado com a importância de “Melhorar as habilidades dos funcionários” (Tabela 18);
- O facto de a empresa ter uma estratégia definida é positivamente correlacionado com a importância de “Aumentar a satisfação dos funcionários” (Tabela 18);
- O facto de a empresa ter uma estratégia definida é positivamente correlacionado com a importância de “Melhorar a qualidade dos produtos / serviços (Tabela 18).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho pretendeu analisar em que condições o BSC é adotado e identificar possíveis justificações para a não adoção deste método. Após a análise dos dados recolhidos na secção anterior foi possível obter várias conclusões que passamos a sumariar.

Os inquiridos foram questionados sobre o seu papel na empresa de forma a garantir que as pessoas que responderam ao questionário estão envolvidas na estratégia e consequentemente cientes da missão e visão da sua empresa. Dos resultados obtidos (Tabela VIII) foi possível comprovar que a gestão de topo e a definição da estratégia são na sua maioria realizadas por empresários. Esta constatação vai de acordo com os resultados apresentados por Curado e Manica (2010), e demonstra que as informações fornecidas são confiáveis.

Relativamente à importância de diversos fatores para a empresa (Tabela IX), os inquiridos foram solicitados a avaliar a importância relativamente a um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. Estes indicadores não foram divididos em categorias com o propósito de conseguir receber respostas imparciais.

Os fatores não financeiros que obtiveram maior classificação na opção “Importante” referem-se a “Aumentar a satisfação dos funcionários”, “Melhorar as habilidades dos funcionários”, “Aumentar a produtividade” e “Aumentar o número de clientes”, o que vai de acordo ao estudo de Giannopoulos *et al.*, (2013). No que é referente aos fatores financeiros, as hipóteses “Aumento das vendas” e “Aumento dos lucros” foram os fatores que obtiveram maiores respostas, observação que, também vai de acordo com o estudo de Giannopoulos *et al.*, (2013).

De acordo com os mesmos autores, o fator que obteve maior percentagem nas categorias “Não muito importante” e “Sem importância” foi o “Aumento da participação de mercado”. Esta conclusão iguala-se aos resultados obtidos no nosso estudo o que indica que aumentar a participação de mercado não é um fator importante para estas pequenas empresas, o que pode ser explicado pelo facto da densidade empresarial em Portugal ser na sua maioria constituída por PME's e consequentemente pelo facto de ser difícil definir a posição de mercado que se quer alcançar.

Os resultados (Tabela IX) vão de acordo à questão sobre a importância das medidas financeiras e não financeiras, onde os inquiridos, na sua maioria, classificaram ambas as

medidas como “Importantes” e “Muito Importantes”. Esta constatação identifica-se com a conclusão que Owolabi *et al.*, (2016) apresentam no seu estudo referindo que a maioria dos entrevistados concorda que a combinação de medidas financeiras e não financeiras é importante para a avaliação de desempenho das PME's o que revela que este é um tema cada vez mais debatido no seio das empresas e demonstra que, tal como Kaplan e Norton (1992) afirmaram, as medidas não financeiras são um elo essencial para o sucesso do negócio.

Relativamente ao conhecimento do BSC por parte das PME's constatámos que grande parte dos inquiridos conhece esta ferramenta (57,4%), mas apenas uma minoria a utiliza (Tabela X). Esta constatação leva-nos a deduzir que o BSC para além de não ser do conhecimento de todas as PME's portuguesas envolvidas neste estudo ainda não é visto pelas mesmas como uma ferramenta essencial. Prova disso, foram as respostas que obtivemos relativamente à questão sobre qual o sistema de controlo de gestão utilizado, dado que, o BSC foi a metodologia menos comum consistente com os trabalhos de Curado e Manica (2010), Monte e Fontenete (2012) e Giannopoulos *et al.*, (2013).

Desta forma, os motivos que as empresas destacaram para a não utilização do BSC (Tabela XI) prende-se com o facto de as empresas já utilizarem outra ferramenta de medição de desempenho, conforme destacaram Giannopoulos *et al.*, (2013), devido a esta ferramenta não ser relevante para o tamanho da empresa, conforme nos estudos de Owolabi *et al.*, (2016) e de Giannopoulos *et al.*, (2013) e, também devido ao facto de, os inquiridos não entenderem o conceito, o que coincide com o estudo de Curado e Manica (2010).

Por outro lado, no que se refere às empresas que adotaram o BSC, questionou-se se as mesmas mediam o seu desempenho em certas áreas de negócio sendo que cada uma destas áreas representa cada uma das perspetivas do BSC. Os resultados mostram que a maioria das empresas mede o desempenho nas diferentes perspetivas. Observa-se que as empresas utilizam medidas para avaliar o desempenho na área de “Mercados e Clientes” (98,15%), seguido da área de “Processos de Negócios Internos” (96,3%) e da área “Financeira” (96,3%) e por fim, da área de “Aprendizagem e Crescimento” (94,4%). Estes resultados diferem em parte com os apresentados no estudo de Monte e Fontenete (2012), e no estudo de Giannopoulos *et al.*, (2013), uma vez que, nestes estudos observou-se que as empresas medem o seu desempenho na sua maioria na perspetiva financeira. Apesar de, no nosso estudo o diferencial de percentagens entre as perspetivas ser

relativamente idêntico, os valores evidenciam que a área financeira já não é vista como uma área única de importância para a empresa.

De acordo com estas empresas, alguns dos principais motivos (Tabela XII) para a utilização desta ferramenta deve-se pelo facto de permitir uma visão global da empresa, permitir comunicar a estratégia a toda a organização e permitir alinhar os objetivos departamentais e pessoais à estratégia. Esta conclusão corrobora com os resultados apresentados por Curado e Manica (2010), bem como, com os resultados de Giannopoulos *et al.*, (2013) o que vem explicar as vantagens da utilização desta ferramenta, uma vez que, permite à empresa a criação de uma relação causa-efeito conforme enunciado pelos autores do desenvolvimento desta ferramenta. Mais se informa, que estes resultados mostram a importância da utilização desta ferramenta como um sistema de gestão estratégico que possibilita que todos os níveis da organização conheçam a estratégia e consequentemente a possam pôr em prática de forma a permitir que a empresa e os seus colaboradores consigam alcançar os objetivos.

Dos inquiridos que utilizam o BSC (Tabela XIII), 83,3% indicam avaliar o seu desempenho através do crescimento da receita e 79,6% indicam avaliar o mesmo através do número de entregas no prazo acordado. Estes foram os indicadores que obtiveram maior percentual de resposta e permite-nos apurar que os indicadores referentes à área financeira, foram selecionados pelas empresas como um dos principais indicadores de desempenho utilizados. Estes resultados indicam a forte relação que as pequenas empresas ainda têm com a área financeira, uma vez que estas não têm um sistema tão desenvolvido que lhes permita ter uma visão mais ampla do seu negócio e consequentemente terem ferramentas que lhes possibilite o desenvolvimento destas novas metodologias.

Estes resultados também foram apontados por Giannopoulos *et al.*, (2013) como os indicadores de desempenho mais utilizados, afirmando estes autores que as medidas de desempenho para receita de novos produtos e número de novos produtos não são usadas ou raramente são usados. Esta conclusão está alinhada com os resultados que obtivemos, uma vez que, foram os indicadores de desempenho que obtiveram maior percentagem para as categorias “Não utiliza” e “Utiliza regularmente”. Esta consequência aplica-se a muitas PME's, uma vez que estas empresas se focam apenas numa área de negócio não tendo capacidade para desenvolverem novos produtos e/ou serviços.

A análise dos resultados obtidos, também, resultou de uma abordagem quantitativa, através de testes estatísticos, tais como, a Análise de Correlação de *Pearson* cujos outputs estão apresentados no anexo B. Através desta análise foi possível extrair que quanto maior for o conhecimento da ferramenta BSC, maior é a utilização desta metodologia, apresentando um coeficiente de 0,305 (Tabela 13), que descreve uma relação positiva fraca. Esta constatação está conforme Owolabi *et al.* (2016) e significa que um nível mais alto de compreensão do modelo BSC pode levar a uma maior disposição para o uso desta ferramenta.

Quanto à análise da correlação entre o tamanho da empresa e o uso do BSC, Hoque e James (2000) concluíram que o uso do BSC está relacionado positivamente com o tamanho da empresa, sendo que classificaram o tamanho da empresa tendo em conta três fatores: Rotatividade de Vendas, Total de Ativos e Número de Funcionários. Transpondo esta questão para o nosso estudo e se tivermos em conta para esta análise o Volume de Negócios, os nossos resultados (Tabela 14) indicam que quanto maior o volume de negócios, maior é o uso do BSC, o que revela um indício do porquê das grandes empresas utilizarem mais este sistema, dado que, por vezes esta ferramenta é considerada complexa para as PME's.

Relativamente às restantes correlações significativas que obtivemos, não encontramos evidências na literatura que as corroborassem, no entanto, considerámos pertinente proceder a uma breve análise que passamos a descrever.

Segundo os resultados obtidos é possível constatar que caso a empresa tenha uma estratégia definida (Tabela 11), caso a mesma seja conhecida pelos funcionários (Tabela 10) ou quanto maior for o conhecimento da ferramenta (Tabela 13), maior será a utilização do BSC. Estes factos vêm comprovar que muitas vezes o BSC não é utilizado por falta do conhecimento do indivíduo.

Mais se refere, que a variável Idade tem uma grande influência na utilização desta ferramenta, uma vez que, se verificou (Tabela 9) que quanto maior a idade, menor é o conhecimento sobre o BSC, bem como, as pessoas que estão há mais tempo na empresa (Tabela 8) ou que estão há mais tempo numa função (Tabela 7), têm menor conhecimento do BSC. Estes resultados demonstram que esta ferramenta ainda é, em grande parte, do desconhecimento dos indivíduos e considerada uma metodologia recente e, por vezes, ainda pouco desenvolvida dado que os indivíduos mais velhos referem não conhecer este sistema. Verifica-se igualmente que quanto maior a idade maior a utilização do indicador

de desempenho “Avalia o seu desempenho através da taxa de satisfação dos funcionários”, o que demonstra que as pessoas mais velhas vêem a satisfação dos seus funcionários como um ponto fulcral para o sucesso do negócio.

Em relação à importância das medidas financeiras e não financeiras, observa-se (Tabela 15) que caso a estratégia seja conhecida pelos funcionários, maior a importância das medidas não financeiras, ou seja, é possível verificar a importância dos recursos humanos nesta ferramenta, uma vez que, são um pilar chave para o sucesso do BSC. Também o facto de a empresa ter uma estratégia definida (Tabela 16) leva a uma maior importância de existirem medidas de desempenho, tanto financeiras como não financeiras, o que demonstra a importância do sistema de controlo de gestão estar alinhado com a estratégia de forma, a que seja possível traduzir a mesma através das diferentes perspetivas do BSC.

O facto de a empresa ter uma estratégia definida (Tabela 18) evidencia que maior será a importância relativamente a fatores como: aumentar o número de clientes, aumentar a produtividade, melhorar as habilidades dos funcionários, aumentar a satisfação dos funcionários e melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços. Esta análise permite-nos verificar a importância de as empresas terem uma estratégia definida, visto que com esta constatação verificou-se que maior é a importância em fatores que são essenciais para o sucesso de uma organização. A estratégia ser conhecida pelos funcionários (Tabela 17) tem influência na importância de diversos fatores, nomeadamente, aumentar a produtividade, melhorar as habilidades dos funcionários, aumentar a satisfação dos funcionários e melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços. Estes resultados mostram a importância de a estratégia ser conhecida por todos dentro de uma organização, dado que, este conhecimento traz vantagens para toda a empresa e permite que todos os intervenientes de uma organização se foquem nos pontos essenciais que influenciam uma tomada de decisão com sucesso.

5 CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Neste presente estudo avaliou-se a utilização do BSC por parte das PME's portuguesas e ficou patente que sendo o objetivo essencial dos sistemas de controlo de gestão o de permitir às empresas que consigam alcançar os seus objetivos é necessário que as mesmas tenham o seu sistema alinhado com a estratégia. O BSC é uma ferramenta cada vez mais utilizada por parte das empresas, no entanto é significativo que esta metodologia não é tão utilizada por parte das PME's pelo que realizámos este estudo com o intuito de perceber o porquê desta lacuna.

Após a realização do presente estudo é possível extrair que para se analisar/utilizar este modelo é necessário que as empresas tenham conhecimento de outros temas de gestão. Foi necessário estudar o conceito de controlo de gestão e, consequentemente, os desafios que as empresas enfrentam, bem como, o conceito de estratégia, uma vez que, para uma implementação e utilização eficaz deste sistema é indispensável a definição da visão, missão e dos objetivos. Não obstante, uma minoria das empresas ainda afirmou não ter uma estratégia definida, ou por outro lado, afirmam que têm uma estratégia definida, mas que a mesma não é conhecida pelos seus funcionários. O modelo apresentado tem a capacidade de superar estas dificuldades através das relações causa-efeito que facilitam a comunicação da estratégia para toda a organização.

Face às permanentes mudanças, aumenta a importância de se aplicar um instrumento como o BSC, que permite tanto ser um sistema de medição de desempenho como um sistema de gestão estratégica que pode ser aplicável a todo o tipo de organizações, contribuindo para aumentar a performance.

O presente estudo conseguiu apurar algumas contribuições importantes e dar resposta às questões de investigação.

Q1: Que sistema de controlo de gestão utilizam as PME's portuguesas?

Primeiramente, em resposta a que sistema de controlo de gestão utilizam as PME's portuguesas é possível verificar que o BSC é pouco utilizado por estas empresas. A maioria afirmou não utilizar qualquer tipo de SCG o que revela que este tipo de empresas ainda se foca meramente numa perspetiva financeira, não beneficiando deste tipo de sistemas que utilizam diversas perspetivas. Estes resultados coincidem com os registos globais referentes a este tema, demonstrando que estas empresas ainda têm a ideia de que

não necessitam de sistemas sofisticados como este ou que não têm o essencial para a sua implementação.

QI₂: As PME's portuguesas conhecem a metodologia BSC?

Em seguimento da questão anterior, foi possível perceber que a maioria dos inquiridos conhece o BSC, mas apenas uma minoria o implementa. A fraca adesão deste sistema pode estar explicada pelo seu desconhecimento, uma vez que se provou que quanto maior a idade de um indivíduo, quanto mais tempo os indivíduos estão numa função ou numa empresa menor é o conhecimento do BSC. Estas conclusões podem revelar que este sistema ainda é uma novidade para a maioria das pequenas empresas portuguesas.

QI₃: Quais os principais benefícios que as PME's portuguesas apresentam para a utilização da ferramenta BSC?

Relativamente à questão sobre os principais benefícios que as PME's portuguesas têm ao utilizar esta metodologia realça-se que a maioria concorda parcialmente que o BSC é uma ferramenta relevante para este tipo de empresas e de fácil aplicação. Estas empresas afirmaram que concordavam totalmente com o facto de que com o uso do BSC é possível melhorar a avaliação da estratégia da empresa, os funcionários entendem melhor a mesma e a visão do negócio e as informações do BSC podem ajudar os gerentes a melhorar a qualidade do(s) produto(s) e/ou serviço(s). Estes resultados evidenciam que aplicação do BSC neste tipo de empresas é vantajosa e possibilita uma melhor comunicação entre todos os intervenientes da empresa e consequentemente permite uma maior facilidade de as empresas conseguirem alcançar os seus objetivos. Não obstante, estes resultados não são compreendidos por a maioria destas empresas, uma vez que, só uma minoria o implementa.

QI₄: Quais as principais falhas ou dificuldades que as PME's portuguesas apresentam para não utilizarem o BSC?

Em contrapartida, face à questão de quais as dificuldades de que as PME's portuguesas enfrentam para não utilizar esta medida, foi possível apurar-se que as justificações apontadas se relacionam com o facto de já ser utilizada outra ferramenta de medição de desempenho, por não considerarem este sistema relevante para o tamanho da empresa e por afirmarem não haver a necessidade de utilizar esta ferramenta.

Estas conclusões podem advir do desconhecimento desta ferramenta como já foi referido, pois as empresas afirmam não terem a necessidade de a implementar. É possível

então constatar que para estas empresas o BSC não é considerado relevante tendo em conta o tamanho da empresa.

QI5: As PME's portuguesas que não utilizam a metodologia BSC tencionam ou poderão vir a implementá-la?

Em face da questão anterior, questionámos as empresas que não utilizam a metodologia se a tencionavam vir a implementar, e as respostas obtidas mostram que a implementação deste sistema não é uma prioridade em parte justificada por já utilizarem outra ferramenta. Estes resultados mais uma vez podem vir a corroborar as evidências de que o BSC ainda é um método desconhecido por parte de algumas empresas.

QI6: Quais as razões para as PME's portuguesas não adotarem o BSC?

Algumas empresas afirmaram que a implementação desta ferramenta consome tempo e é cara, para além de que, também afirmam não entenderem o conceito. Estas razões demonstram que, por vezes as empresas não têm um sistema complexo que lhes permita aplicar estes sistemas e aliado ao facto do desconhecimento da ferramenta contribui para a baixa adesão do BSC por parte das pequenas empresas.

QI7: Quais os motivos para a utilização do BSC por parte das PME's?

Por último, pretendemos perceber em que medida as vantagens da adoção desta metodologia tinham impacto nas empresas que a adotaram. Dos resultados obtidos constatámos que os principais motivos que levam à utilização do BSC por parte das PME's portuguesas são o facto de esta ferramenta permitir uma visão global da empresa, permitir alinhar os objetivos departamentais à estratégia e permitir uma melhoria da estratégia. Estas justificações são coerentes com os objetivos do BSC, uma vez que, esta metodologia foi criada de forma a permitir às empresas uma melhoria no processo organizacional de forma a facilitar o seu processo de tomada de decisão.

Este modelo pode ser adaptado à realidade de cada empresa podendo ser acrescentadas perspetivas adaptadas ao ambiente da mesma. Apontamos também que, a maioria das empresas considera as medidas financeiras e não financeiras como importantes e que, das empresas que afirmaram utilizar o BSC a sua maioria utiliza esta ferramenta nas diferentes áreas de negócio apresentadas por Kaplan e Norton o que demonstra que os objetivos iniciais desta ferramenta apresentados por estes autores estão a ser verificados nestas empresas.

No entanto, no decorrer deste estudo também existiram algumas limitações que são importantes de referir. Em primeiro lugar, o facto de não existirem muitos estudos com características idênticas o que impediu efetuar comparações com os resultados obtidos. O facto de o estudo envolver empresas de todos os setores implica que os resultados obtidos possam não ser aplicáveis à generalidade. Devido à pandemia que o país atravessa, e pelo facto de grande parte das empresas se encontrarem fechadas, aquando do envio do questionário, influenciou em parte a baixa taxa de resposta. Também o facto de o questionário enviado já apresentar grande dimensão condicionou a possibilidade de se recolherem mais dados.

Consequentemente apresentamos várias sugestões para trabalhos futuros. O estudo foi dirigido a todos os setores, pelo que uma futura investigação poderá aplicar-se a setores económicos específicos. Poderão ser estudadas ao detalhe as empresas que utilizam o BSC, de forma a entender ao pormenor a visão destas face a esta metodologia ou identificar variáveis ou contingências (dos gestores ou das organizações) que levam à adoção do BSC e o contributo de cada uma delas ou identificar resultados (quantitativos/qualitativos) da adoção desta ferramenta. Para além dos temas referidos, a conclusão relativa aos benefícios e limitações da implementação do BSC poderá levar a uma investigação futura sobre o impacto, positivo ou negativo, da implementação do BSC e, por último, poderá ser abordado um tema sobre a perceção do porquê de as PME's não utilizarem um sistema de gestão estratégica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aureli, S; Cardoni, A.; Baldo, M. D. & Lombardi, R. (2018). The Balanced Scorecard Management Control and Reporting of Small Business Company Networks: A case study. *Accounting and Management Information Systems*, 17(2), 191-215.
- Awadallah, E. A. & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91-99.
- Basuony, M. A. K. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research*, 3(2), 14-22.
- Berisha, G. & Pula, J. S. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical view. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28.
- Cardim, S.; Nunes, A.; Fernandes, P. O. & Branco, F. (2018) Implementation of Balanced Scorecard: Simplify strategic thinking development in Portuguese SMEs. *International Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 177-182.
- Chen, C. C. & Jones, K. (2009). Are Employees Buying the Balanced Scorecard? *Management Accounting Quarterly*, 11(1), 36-44.
- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Chong, L. C.; Ong, T. S.; Abdullah, A. & Choo, W. C. (2019). Internationalisation and innovation on Balanced Scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Management Science Letters*, 9, 1617-1632.
- Chytas, P.; Glykas, M. & Valiris, G. (2011). A Proactive Balanced Scorecard. *International Journal of Information Management*, 31, 460-468.
- Curado, C. & Manica, J. (2010). Management Control Systems in Madeira Island Largest Firms: Evidence on the Balanced Scorecard Usage. *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 652-670.
- Darvish, H.; Mohammadi, M. & Afsharpour, P. (2012). Studying the Knowledge Management – Effect of Promoting the Four Balanced Scorecard Perspectives: a Case Study at SAIPA Automobile Manufacturing. *Economics Insights – Trends and Challenges*, 14(1), 9-23.

- Davis, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15, 135-153.
- Decreto-Lei n.º 372/2007, de 06 de novembro. Diário da República, 1º série – nº 213/2007.
- Dudic, Z.; Dudic, B.; Gregus, M.; Novackova, D. & Djakovic, I. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221.
- Duréndez, A.; Ruíz-Palomo, D.; García-Perez-de-Lema, D. & Diéguez-Soto, J. (2016). Management Control Systems and Performance in Small and Medium Firms. *European Journal of Family Business*, 6, 10-20.
- Eker, M. & Eker, S. (2016). The effects of interaction between Management Control Systems and strategy on Firm Performance: An Empirical Study. *Business and Economics Research Journal*, 7(4), 123-141.
- Giannopoulos, G.; Holt, A.; Khansalar, E. & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *Canadian Center of Science and Education*, 8(14), 1-22.
- Hoang, V. T.; Dinh, H. N. & Nguy, T. H. (2018). Determinants influencing the usage of Balanced Scorecard for Performance Measurement: The case of Vietnam. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1-15.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46, 33-59.
- Hoque, Z. & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 35-48.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*, 79(2) 28-36.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-184.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Boston: Harvard Business Review* 15(4) 54-56.
- Lonbani, M.; Sofian, S. & Baroto, M. B. (2016). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Addressing the Moderating Role of Environmental Uncertainty. *Global Business and Organizational Excellence* 4554-4561.
- Malagueño, R.; Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced Scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, 221-244.
- Manville, G.; Karakas, F.; Polkinghorne, M. & Petford, N. (2019). Supporting open innovation with the use of a balanced scorecard approach: a study on deep smarts and effective knowledge transfer to SMEs. *Production Planning & Control – The Management of Operations*, 30, 842-853.
- Monte, A. P. & Fontenete, C. (2012). Balanced Scorecard in SMEs – A Proposal for Small Gas Stations in Portugal. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66, 244-255.
- Oghuvwu, M. E. & Omoye, A. S. (2016). Determinants of Balanced Scorecard Adoption: A Review of Perspectives. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 15(3), 1-11.
- Owolabi, F.; Adetula, D. T. & Taleatu, A. (2016). Balanced Scorecard and Performance evaluation in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria. *Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: Regional Development to Global Economic Growth*.
- Panicker, S. & Seshadri, V. (2014). Devising a Balanced Scorecard to determine a Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study. *A Peer Reviewed Research Journal*, 17(1) 63-71.
- Park, J. & Park, M. (2016). Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Journal of Marketing Thought*, 3(1), 1-7.
- Quesado, P. P.; Aibar-Guzmán, B. & Rodrigues, L. L. (2016). Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese

- organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 25, 47-55.
- Quesado, P. P.; Aibar-Guzmán, B. & Rodrigues, L. L. (2017). Advantages and contributions in the Balanced Scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.
- Rafiq, M.; Zhang, X.; Yuan, J.; Naz, S. & Maqbool, S. (2020). Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart. *Sustainability*, 12, 1365.
- Ratnaningrum.; Aryani, Y. A & Setiawan, D. (2020). Balanced Scorecard: Is it beneficial enough? A Literature Review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(1), 65-84.
- Reynolds, A.; Fourle, H. & Erasmus, E. (2019). A generic Balanced Scorecard for small and manufacturing enterprises in South Africa. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1), 1-15.
- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students, 5th Edition, *Pearson Education*, 239-251.
- Tarurhor, E. M. & Osazevbaru, H. O. (2019). The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Small and Medium Enterprises in Nigeria. *Assumption University-eJournal of Interdisciplinary Research*, 4(1) 49-57.
- Ussahawanitchakit, P. (2017). Management Control Systems and Firm Sustainability: Evidence from Textile and Apparel Business in Thailand. *Asian Academy of Management Journal*, 22(2), 185-208.
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Metodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69-80.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An Empirical Study. *Management Accounting Research*, 20, 239-251.
- Yancy, A. A. (2017). Who Adopts Balanced Scorecards? An Empirical Study. *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, 11(2), 24-37.

ANEXOS

ANEXO A – Tabelas Cruzadas

TABELA 1
VOLUME DE NEGÓCIOS VS SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

		Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?				Total
		Balanced Scorecard	Tableaux de Bord	Outro	Nenhum	
Qual o volume de negócios em 2019?	Menor que 2.000.000€	2	2	3	12	19
	Entre 2.000.000€ e 9.999.999€	23	45	24	139	231
	10.000.000€ ou mais	29	44	14	43	130
Total		54	91	41	194	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 2
CONHECIMENTO DO BALANCED SCORECARD VS SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

		Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?				Total
		Balanced Scorecard	Tableaux de Bord	Outro	Nenhum	
Você conhece o Balanced Scorecard?	Sim	52	58	19	89	218
	Não	2	33	22	105	162
Total		54	91	41	194	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 3
SETOR DE ATIVIDADE VS SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

		Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?				Total
		Balanced Scorecard	Tableaux de Bord	Outro	Nenhum	
A qual dos setores de atividade pertence a sua empresa?	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	1	3	3	10	17
	Indústrias extrativas	1	0	0	4	5
	Indústrias Transformadoras	21	19	12	52	104
	Eletricidade, gás e água	4	3	0	2	9
	Construção	2	3	4	17	26
	Comércio por grosso e a retalho	12	36	11	53	112
	Transporte e armazenagem	2	2	1	9	14
	Alojamento, restauração e similares	1	1	2	13	17
	Atividades financeiras e de seguros	0	1	0	2	3
	Atividades imobiliárias	0	3	0	3	6
	Educação	0	2	0	1	3
	Atividades de saúde humana	1	2	0	0	3
	Atividades de apoio social	0	0	1	0	1
	Outro. Por favor, especifique.	9	16	7	28	60
Total		54	91	41	194	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 4
ESTRATÉGIA DEFINIDA VS SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

		Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?				Total
		Balanced Scorecard	Tableaux de Bord	Outro	Nenhum	
A empresa tem uma estratégia definida?	Sim	53	89	39	160	341
	Não	1	2	2	34	39
Total		54	91	41	194	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 5
MEDIDAS FINANCEIRAS VS SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

		Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?				Total
		Balanced Scorecard	Tableaux de Bord	Outro	Nenhum	
Medidas financeiras	Pouco importante	1	2	0	10	13
	Razoavelmente importante	6	4	6	20	36
	Importante	17	46	15	89	167
	Muito importante	30	39	20	75	164
	Total	54	91	41	194	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 6
MEDIDAS NÃO FINANCEIRAS VS SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

		Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?				Total
		Balanced Scorecard	Tableaux de Bord	Outro	Nenhum	
Medidas não financeiras	Sem importância	0	1	0	1	2
	Pouco importante	1	0	0	4	5
	Razoavelmente importante	1	7	2	26	36
	Importante	22	45	18	103	188
	Muito importante	30	38	21	60	149
Total		54	91	41	194	380

Fonte: Elaboração Própria

ANEXO B – Tabelas de Correlações

Nota 1: Neste anexo para todas as tabelas: (**) – a correlação é significativa no nível 0.01;

Nota 2: Nas tabelas 7 a 9 e 14 a 18, a forma de interpretação é inversa devido às opções de resposta do questionário e, como tal, o sinal é oposto.

TABELA 7
NÚMERO DE ANOS NA FUNÇÃO VS CONHECIMENTO DO BSC

		Número de anos na função:	Você conhece o <i>Balanced Scorecard</i> ?
Número de anos na função:	<i>Pearson Correlation</i>	1	,211**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	N	380	380
Você conhece o <i>Balanced Scorecard</i> ?	<i>Pearson Correlation</i>	,211**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	N	380	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 8
NÚMERO DE ANOS NA EMPRESA VS CONHECIMENTO DO BSC

		Número de anos na empresa:	Você conhece o <i>Balanced Scorecard</i> ?
Número de anos na empresa:	<i>Pearson Correlation</i>	1	,223**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	N	380	380
Você conhece o <i>Balanced Scorecard</i> ?	<i>Pearson Correlation</i>	,223**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	N	380	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 9
IDADE VS CONHECIMENTO BSC

		Idade:	Você conhece o <i>Balanced Scorecard</i> ?
Idade:	<i>Pearson Correlation</i>	1	,206**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	N	380	380
Você conhece o <i>Balanced Scorecard</i> ?	<i>Pearson Correlation</i>	,206**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	N	380	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 10
ESTRATÉGIA CONHECIDA PELOS FUNCIONÁRIOS VS SGE UTILIZADO

		A estratégia e os objetivos da empresa são conhecidos pelos seus funcionários?	Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?
A estratégia e os objetivos da empresa são conhecidos pelos seus funcionários?	<i>Pearson Correlation</i>	1	,219**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	N	342	342
Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?	<i>Pearson Correlation</i>	,219**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	N	342	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 11
A EMPRESA TER UMA ESTRATÉGIA DEFINIDA VS SGE UTILIZADO

		A empresa tem uma estratégia definida?	Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?
A empresa tem uma estratégia definida?	<i>Pearson Correlation</i>	1	,240**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	N	380	380
Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?	<i>Pearson Correlation</i>	,240**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	N	380	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 12
IDADE VS AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ATRAVÉS DA TAXA DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

		Idade:	Qual dos seguintes indicadores-chave de desempenho, a sua empresa usa para avaliar o seu desempenho? - Avalia o seu desempenho através da taxa de satisfação dos funcionários.
Idade:	<i>Pearson Correlation</i>	1	,388**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,004
	N	380	54
Qual dos seguintes indicadores-chave de desempenho, a sua empresa usa para avaliar o seu desempenho? - Avalia o seu desempenho através da taxa de satisfação dos funcionários.	<i>Pearson Correlation</i>	,388**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,004	
	N	54	54

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 13
CONHECIMENTO BSC VS SGE UTILIZADO

		Você conhece o <i>Balanced Scorecard</i> ?	Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?
Você conhece o <i>Balanced Scorecard</i> ?	<i>Pearson Correlation</i>	1	,305**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	N	380	380
Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?	<i>Pearson Correlation</i>	,305**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	N	380	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 14
SGE UTILIZADO VS VN

		Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?	Qual o volume de negócios em 2019?
Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?	<i>Pearson Correlation</i>	1	-,263**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	N	380	380
Qual o volume de negócios em 2019?	<i>Pearson Correlation</i>	-,263**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	N	380	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 15
ESTRATÉGIA CONHECIDA PELOS FUNCIONÁRIOS VS IMPORTÂNCIA MEDIDAS NÃO FINANCEIRAS

		A estratégia e os objetivos da empresa são conhecidos pelos seus funcionários?	Indique a importância de cada um dos seguintes tipos de medidas de desempenho para sua empresa. - Medidas não financeiras
A estratégia e os objetivos da empresa são conhecidos pelos seus funcionários?	<i>Pearson Correlation</i>	1	-,206**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	N	342	342
Indique a importância de cada um dos seguintes tipos de medidas de desempenho para sua empresa. - Medidas não financeiras	<i>Pearson Correlation</i>	-,206**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	N	342	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 16
A EMPRESA TER UMA ESTRATÉGIA DEFINIDA VS IMPORTÂNCIA MEDIDAS FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS

		A empresa tem uma estratégia definida?	Indique a importância de cada um dos seguintes tipos de medidas de desempenho para sua empresa. - Medidas financeiras	Indique a importância de cada um dos seguintes tipos de medidas de desempenho para sua empresa. - Medidas não financeiras
A empresa tem uma estratégia definida?	<i>Pearson Correlation</i>	1	-,231**	-,192**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000	,000
	N	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes tipos de medidas de desempenho para sua empresa. - Medidas financeiras	<i>Pearson Correlation</i>	-,231**	1	,407**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000		,000
	N	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes tipos de medidas de desempenho para sua empresa. - Medidas não financeiras	<i>Pearson Correlation</i>	-,192**	,407**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	
	N	380	380	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 17
ESTRATÉGIA CONHECIDA PELOS FUNCIONÁRIOS VS IMPORTÂNCIA DE DIVERSOS FATORES

		A estratégia e os objetivos da empresa são conhecidos pelos seus funcionários?	Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. – Aumentar a produtividade.	Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. – Melhorar as habilidades dos funcionários.	Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. – Aumentar a satisfação dos funcionários.	Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. – Melhorar a qualidade dos produtos / serviços.
A estratégia e os objetivos da empresa são conhecidos pelos seus funcionários?	<i>Pearson Correlation</i>	1	-,148**	-,314**	-,311**	-,238**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,006	,000	,000	,000
	N	342	342	342	342	342
Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. – Aumentar a produtividade.	<i>Pearson Correlation</i>	-,148**	1	,578**	,449**	,404**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,006		,000	,000	,000
	N	342	380	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. – Melhorar as habilidades dos funcionários.	<i>Pearson Correlation</i>	-,314**	,578**	1	,775**	,631**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000		,000	,000
	N	342	380	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. – Aumentar a satisfação dos funcionários.	<i>Pearson Correlation</i>	-,311**	,449**	,775**	1	,702**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000		,000
	N	342	380	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. – Melhorar a qualidade dos produtos / serviços.	<i>Pearson Correlation</i>	-,238**	,404**	,631**	,702**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000	,000	
	N	342	380	380	380	380

Fonte: Elaboração Própria

TABELA 18
A EMPRESA TEM UMA ESTRATÉGIA DEFINIDA VS IMPORTÂNCIA DE DIVERSOS FATORES

		A empresa tem uma estratégia definida?	Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Aumentar a produtividade.	Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Aumentar o número de clientes.	Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Melhorar as habilidades dos funcionários.	Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Aumentar a satisfação dos funcionários.	Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Melhorar a qualidade dos produtos / serviços.
A empresa tem uma estratégia definida?	<i>Pearson Correlation</i>	1	-,201**	-,157**	-,306**	-,308**	-,321**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000	,002	,000	,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Aumentar a produtividade.	<i>Pearson Correlation</i>	-,201**	1	,251**	,578**	,449**	,404**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000		,000	,000	,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Aumentar o número de clientes.	<i>Pearson Correlation</i>	-,157**	,251**	1	,224**	,247**	,279**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,002	,000		,000	,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Melhorar as habilidades dos funcionários.	<i>Pearson Correlation</i>	-,306**	,578**	,224**	1	,775**	,631**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000		,000	,000
	N	380	380	380	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Aumentar a satisfação dos funcionários.	<i>Pearson Correlation</i>	-,308**	,449**	,247**	,775**	1	,702**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000	,000		,000
	N	380	380	380	380	380	380
Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a sua empresa. - Melhorar a qualidade dos produtos / serviços.	<i>Pearson Correlation</i>	-,321**	,404**	,279**	,631**	,702**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	380	380	380	380	380	380

Fonte: Elaboração Própria.

ANEXO C – QUESTIONÁRIO

ANTES DE PREENCHER O QUESTIONÁRIO, INDIQUE OS SEUS DADOS PESSOAIS.

Idade: _____

Género:

- ☐ F
- ☐ M
- ☐ Outro

Cargo:

- ☐ Diretor(a) Geral
- ☐ Diretor(a) Financeiro
- ☐ Gerente
- ☐ Outro. Por favor, especifique. _____

Número de anos na empresa:

Número de anos na função:

Como justifica a sua presença na empresa?

- ☐ Empresário (a)
- ☐ Gestor(a)

INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

A qual dos setores de atividade pertence a sua empresa?

- ☐ Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
- ☐ Indústrias extrativas
- ☐ Indústrias Transformadoras
- ☐ Eletricidade, gás e água
- ☐ Construção
- ☐ Comércio por grosso e a retalho
- ☐ Transporte e armazenagem
- ☐ Alojamento, restauração e similares
- ☐ Atividades financeiras e de seguros
- ☐ Atividades imobiliárias
- ☐ Educação
- ☐ Atividades de saúde humana
- ☐ Atividades de apoio social
- ☐ Outro. Por favor, especifique. _____

Qual o volume de negócios em 2019?

- ☐ Menor que 2.000.000€
- ☐ Entre 2.000.000€ e 9.999.999€
- ☐ 10.000.000€ ou mais

Qual o número de funcionários em 2019?

- ☐ Menor de 10
- ☐ Entre 10 e 49
- ☐ 50 ou mais

INFORMAÇÃO SOBRE OS SISTEMAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Indique se a gestão de topo da empresa é efetuada por:

- ☐ Gestor(es) externo(s)
- ☐ Empresário(s)
- ☐ Outro(s). Por favor, especifique. _____

A empresa tem uma estratégia definida?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual das seguintes entidades é responsável por definir a estratégia da empresa?

- ☐ Gestor(es) externo(s)
- ☐ Empresário(s)
- ☐ Outro(s). Por favor, especifique. _____

A estratégia e os objetivos da empresa são conhecidos pelos seus funcionários?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Indique se a estratégia da empresa é avaliada:

- ☐ Constantemente
- ☐ Anualmente
- ☐ Outro período. Por favor, especifique. _____

Indique a importância de cada um dos seguintes fatores para a empresa.

	Sem importância	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
Aumentar as vendas.					
Aumentar os lucros.					
Aumentar a receita.					
Aumentar o número de clientes.					
Aumentar a participação do mercado.					
Aumentar a produtividade.					
Melhorar as habilidades dos funcionários.					
Aumentar a satisfação dos funcionários.					
Melhorar a qualidade dos produtos / serviços.					

Indique a importância de cada um dos seguintes tipos de medidas de desempenho para sua empresa.

	Sem importância	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
Medidas financeiras					
Medidas não financeiras					

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema estratégico de gestão de desempenho, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992. É um modelo dividido em quatro perspetivas: perspetiva de clientes, perspetiva de negócios internos, perspetiva de aprendizagem e crescimento e perspetiva financeira.

Você conhece o *Balanced Scorecard*?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Que sistema de gestão estratégica utiliza a sua empresa?

- ☐ Nenhum
- ☐ *Balanced Scorecard*
- ☐ *Tableaux de Bord*
- ☐ Outro. Por favor, especifique. _____

Se a sua empresa não utiliza o *Balanced Scorecard* pensa implementá-lo?

- ☐ Sim, nos próximos 2 anos.
- ☐ Sim, nos próximos 5 anos.
- ☐ Não consta nas prioridades da organização.

Se não implementa o *Balanced Scorecard* na sua empresa, qual a principal justificação? (Selecione quantos motivos forem aplicáveis)

- ☐ Já utiliza outra ferramenta de medição de desempenho.
- ☐ Não é relevante para o tamanho da minha empresa.
- ☐ Não há necessidade de aplicar o conceito *Balanced Scorecard*.
- ☐ Não entendo o conceito *Balanced Scorecard*.
- ☐ Consome tempo.
- ☐ É caro.
- ☐ Outro(s). Por favor, especifique. _____

Se utiliza o *Balanced Scorecard* na sua empresa, há quanto tempo o implementou?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-3 anos
- ☐ Mais de 3 anos

A sua empresa mede formalmente o desempenho nas seguintes áreas de negócios?

	Sim	Não
Mercados e Clientes (vendas, devoluções, reclamações, etc).		
Processos de Negócios Internos (produção, distribuição, absentismo, etc).		
Aprendizagem e Crescimento (formação, manutenção, sucessão, etc).		
Financeira (contabilidade, faturação, movimentos bancários, etc).		

Caso a sua empresa meça o seu desempenho noutras áreas de negócio, por favor especifique.

Indique o seu nível de concordância com cada uma das seguintes declarações.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O BSC é um sistema eficaz de medição de desempenho.					
A minha empresa está satisfeita com o uso do BSC.					
O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho relevante para pequenas empresas.					
É fácil aplicar o BSC em pequenas empresas.					
Com o uso do BSC, é mais fácil alcançar os objetivos da empresa.					
Com o uso do BSC é possível melhorar a avaliação da estratégia da empresa.					
O uso do BSC permite equilibrar as metas de curto e longo prazo do negócio.					
Com o uso do BSC, os funcionários entendem melhor a estratégia e visão do negócio.					
As informações do BSC podem ajudar os gerentes a melhorar a satisfação do cliente.					
As informações do BSC podem ajudar os gerentes a melhorar a qualidade do(s) produto(s) / serviço(s).					
As informações do BSC podem ajudar os gerentes a melhorar as habilidades dos funcionários.					
As informações do BSC podem ajudar os gerentes a aumentar a sua participação no mercado.					
As informações do BSC podem ajudar os gerentes a aumentar os níveis de satisfação dos funcionários.					
As informações do BSC podem ajudar os gerentes a melhorar o tempo de entrega do(s) produto(s) / serviço(s) aos clientes.					
As informações do BSC podem ajudar os gerentes a aumentar os lucros.					
As informações do BSC podem ajudar os gerentes a reduzir os custos.					

Por favor, indique quaisquer outros comentários que você possa ter sobre o uso do BSC na sua empresa.

Se implementa o *Balanced Scorecard* na sua empresa, qual o principal motivo? (Selecione quantos motivos forem aplicáveis)

- ☐ Permite uma visão global da empresa.
- ☐ Permite comunicar a estratégia a toda a organização.
- ☐ Permite alinhar os objetivos departamentais e pessoais à estratégia.
- ☐ Permite uma aprendizagem da própria estratégia.
- ☐ Permite uma melhoria da estratégia.
- ☐ É o modelo mais utilizado.
- ☐ Outro(s). Por favor, especifique. _____

Que melhorias é que a implementação do *Balanced Scorecard* trouxe para a sua empresa? Classifique as hipóteses de 1 a 4 (1-Pouco 4-Muito).

- _____ Performance financeira
- _____ Comunicação interna
- _____ Aprendizagem estratégia
- _____ Sistema de avaliação e recompensas

Qual dos seguintes indicadores-chave de desempenho, a sua empresa usa para avaliar o seu desempenho?

	Não utiliza	Utiliza raramente	Utiliza regularmente
Avalia o seu desempenho através da satisfação dos clientes por meio de pesquisas e pelo número de reclamações.			
Avalia o seu desempenho através da quota de mercado de um grupo específico de clientes ou de mercado.			
Avalia o seu desempenho através do número de novos produtos.			
Avalia o seu desempenho através do número de entregas no prazo acordado.			
Avalia o seu desempenho através da taxa de satisfação dos funcionários.			
Avalia o seu desempenho através da educação dos funcionários e nível de habilidade.			
Avalia o seu desempenho através do crescimento da receita.			
Avalia o seu desempenho através da receita proveniente de novos produtos.			
Avalia o seu desempenho através da responsabilidade ambiental e social.			

Especifique quaisquer outros indicadores de desempenho que a sua empresa utilize.

Por favor, indique quaisquer outros comentários que possa ter sobre a medição de desempenho e o uso do *Balanced Scorecard* em relação ao tamanho da sua empresa.

Caso pretenda receber o relatório com os resultados do presente estudo, poderá indicar o seu e-mail no campo abaixo.
